

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0421>

УДК 005.322:659.1

JEL Classification: M14, M31, O35, Z11, J24

Руденко Валентина Сергіївна

PhD з економіки

доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9867-5951

e-mail: vs.rudenko@kubg.edu.ua

Поліщук Тетяна Ігорівна

старший викладач кафедри реклами та зв'язків з громадськістю

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-7322-6380

e-mail: t.polishchuk@kubg.edu.ua

Саврасова-В'юн Тетяна Олександрівна

кандидат психологічних наук, доцент

доцент кафедри української літератури, компаративістики і грінченкознавства

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-5737-6189

e-mail: t.savrasova-viun@kubg.edu.ua

ЛІДЕРСТВО СЛУЖІННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС У СИСТЕМІ ЦІНІСНОГО МАРКЕТИНГУ ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджується концепція лідерства служіння як перспективна управлінська парадигма, що здатна стати каталізатором сталого розвитку підприємств у сфері креативних індустрій, особливо в контексті ціннісно-орієнтованого маркетингу. Акцент зроблено на синергії між гуманістичними управлінськими підходами та стратегічними завданнями сучасного маркетингу, орієнтованого не лише на задоволення функціональних потреб споживача, а й на побудову глибокого ціннісного зв'язку між брендом, працівниками та суспільством. Показано, що лідерство служіння, засноване на етиці, емпатії, особистій відповідальності та підтримці розвитку інших, створює психологічно безпечне середовище, в якому розкривається креативний потенціал працівників. Це особливо важливо в креативних індустріях, де цінністю виступають не стільки матеріальні ресурси, скільки ідеї, емоційний інтелект, міждисциплінарне мислення та культурна чутливість. Автором обґрунтовано, що лідер-служитель не лише виконує управлінську функцію, а й формує соціальний сенс діяльності команди, що посилює лояльність, внутрішню мотивацію та залучення персоналу до реалізації місії організації. Окрему увагу приділено актуальності цієї моделі лідерства в умовах повномасштабної війни в Україні. Стверджується, що бізнес у креативному секторі, окрім економічної, виконує важливу соціальну функцію — підтримку працівників, збереження команд, участь у відновленні країни. У таких умовах лідерство служіння здатне забезпечити стійкість та згуртованість колективів, підвищити їх адаптивність до турбулентного середовища, що є критично важливим для виживання та подальшого розвитку організацій. Особливий акцент зроблено на потенціал лідерства служіння як мотиваційного чинника для повернення молоді, що виїхала за кордон, адже більшість з них належать до покоління, чутливого до цінностей прозорості, справедливості, розвитку та психологічного комфорту. У межах статті також визначено ключові характеристики креативних індустрій як простору, що поєднує економічний, соціальний, культурний та гуманітарний потенціали. Розкрито, що такі галузі потребують не авторитарного контролю, а підтримуючого, гнучкого та емпатійного стилю керівництва, який сприятиме формуванню інноваційного середовища. У результаті зроблено висновок, що впровадження лідерства служіння у практики управління в креативному секторі може стати не лише інструментом підвищення ефективності бізнесу, а й чинником загальнонаціонального відновлення, збереження людського капіталу та зростання міжнародної конкурентоспроможності України.

Ключові слова: лідерство служіння; ціннісно-орієнтований маркетинг; креативні індустрії; організаційна культура; етичне управління; інноваційність.

ВСТУП

Сучасні соціально-економічні трансформації, спричинені як глобальними змінами, так і війною в Україні, вимагають нових підходів до управління, заснованих не лише на ефективності, але й на цінностях. У цьому контексті актуалізується концепція лідерства служіння — стилю, що фокусується на розвитку працівників, емпатії, моральній відповідальності та створенні безпечного організаційного середовища.

Особливої ваги ця модель набуває у формуванні ціннісного маркетингу та розвитку креативних індустрій, де емоційна залученість, культурна чутливість та інноваційність є ключовими факторами успіху.

Стаття має на меті проаналізувати роль servant leadership у розвитку підприємств креативного сектору, окреслити його значення в умовах війни, та виявити потенціал для повернення молодих фахівців як стратегічного ресурсу відновлення України.

Постановка проблеми. В умовах глибоких суспільних потрясінь, зокрема війни в Україні, актуалізується потреба в нових підходах до управління, які ґрунтуються на етиці, довірі та служінні спільному благу. Концепція лідерства служіння пропонує гуманістичну альтернативу традиційним управлінським моделям, фокусуючись на підтримці, розвитку та залученості працівників. Особливої ваги ця модель набуває у креативних індустріях, де успіх залежить від людського капіталу, творчої свободи та культурної чутливості. Водночас ефективне функціонування підприємств у цій сфері потребує узгодження внутрішніх управлінських практик із ціннісно-орієнтованим маркетингом, який відповідає очікуванням нового покоління споживачів. Незважаючи на потенціал такого поєднання, у вітчизняному науковому дискурсі недостатньо досліджено роль лідерства служіння як стратегічного ресурсу розвитку креативних підприємств через призму етики, емпатії та цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція лідерства служіння останніми роками активно досліджується як альтернатива авторитарним і транзакційним управлінським підходам. У науковій літературі наголошується, що лідер-служитель — це насамперед етичний орієнтир для команди, що сприяє створенню довірливої атмосфери, розвитку працівників і формуванню спільної ціннісної мети. Зокрема, у вітчизняних дослідженнях наголошується, що лідерство служіння здатне посилювати організаційну згуртованість і відповідальність у кризовий період, особливо у сферах, що ґрунтуються на креативності та співпраці [1], [2].

Паралельно з цим у науковому полі зростає інтерес до ціннісно-орієнтованого маркетингу як до філософії, що фокусується на довготривалих взаєминах зі споживачем, а не лише на миттєвому прибутку. Автори таких робіт, як Дойл [3] та Bonis і Allen [4], акцентують увагу на тому, що створення цінності для клієнта має ґрунтуватися на емоційній залученості, автентичності та етичній відповідальності бізнесу. У свою чергу, українські дослідники підкреслюють роль інноваційного маркетингу у формуванні нових ринків та потреб, що базуються на соціальній значущості та культурній унікальності продукту [5], [6].

Таким чином, сучасні дослідження доводять доцільність поєднання лідерства служіння з ціннісно-орієнтованими підходами до маркетингу, що особливо актуально для креативних індустрій у контексті суспільних трансформацій.

Мета статті. Дослідити лідерство служіння як стратегічний управлінський підхід, здатний посилити ефективність ціннісно орієнтованого маркетингу та сприяти розвитку креативних індустрій України в умовах соціальних трансформацій і викликів війни.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління як соціальна взаємодія в умовах невизначеності та змін потребує не лише стратегічного мислення і координації ресурсів, але й здатності лідера формувати середовище, в якому люди зберігають мотивацію, залученість і довіру. Традиційні моделі управління, засновані на ієрархії та контролі, дедалі частіше виявляють обмежену ефективність у складних, нестабільних або гуманітарно-чутливих контекстах. Саме тому в сучасному науковому і практичному дискурсі зростає інтерес до ціннісно-орієнтованих підходів в управлінні, серед яких особливе місце посідає концепція лідерства служіння. Такий підхід акцентує увагу не на позиції керівника, а на його здатності служити команді, розкривати потенціал інших і будувати стійку організаційну культуру, що має вирішальне значення в умовах соціальних викликів, зокрема війни.

Лідерство служіння (*servant leadership*) є однією з найцінніших форм управління, що набуває популярності у відповідь на кризу довіри до традиційних ієрархічних моделей керівництва. Основною ідеєю є те, що лідер передусім прагне служити — підтримувати, розвивати й надихати інших, а не домінувати над ними [1].

Уперше концепт був сформульований Робертом Грінліфом у 1970 році, який визначив лідера-служителя як того, хто спочатку хоче служити, а вже потім — вести [7]. На відміну від трансформаційного чи авторитарного лідерства, *servant leadership* фокусується на емпатії, слуханні, скромності, довірі, розвитку потенціалу інших та побудові спільного блага.

Концепція лідерства служіння (англ. *servant leadership*) посідає особливе місце серед сучасних управлінських підходів, орієнтованих на цінності, етику й довіру. Теоретичне підґрунтя цього стилю управління було закладено Р. Грінліфом у 1970 році, який визначив лідера-служителя як особу, що насамперед прагне служити іншим, а вже потім — вести за собою. Такий лідерство базується не на владі, статусі чи силовому впливі, а на моральному авторитеті, емпатії та готовності сприяти зростанню інших.

У центрі концепції — ідея, що ефективне керівництво починається зі щирого прагнення підтримати, розвинути й надихнути інших членів організації. Ключовими принципами лідерства служіння є служіння (як внутрішня установка лідера), довіра (як фундамент взаємодії), етичність (як основа прийняття рішень), емпатія (як глибоке розуміння потреб інших), слухання, скромність, турбота про розвиток співробітників і відповідальність перед спільнотою. Ці принципи формують не лише стиль поведінки керівника, але й цілісну систему організаційної культури, орієнтовану на довгострокові цінності.

Відмінність лідерства служіння від традиційних моделей полягає насамперед у зміні управлінської парадигми: якщо класичні стилі (наприклад, авторитарне чи трансакційне лідерство) зосереджені на контролі, досягненні цілей і субординації, то *servant leadership* ставить у центр уваги людину — її потреби, гідність, потенціал. Трансформаційне лідерство, хоч і має ціннісний компонент, орієнтоване на зміну поведінки підлеглих задля досягнення візії лідера, тоді як лідерство служіння фокусується на довірі, розвитку автономії та зростанні самого підлеглого як цілі.

Таким чином, *servant leadership* є не лише альтернативою традиційним стилям, а й еволюційною формою лідерства, що поєднує ефективність управління з глибокою етичною основою й сприяє сталому розвитку організацій через служіння людям [7].

Цей підхід до лідерства стає особливо релевантним у контексті трансформацій, які відбуваються у сфері маркетингу, де дедалі більшої ваги набувають не лише технічні чи функціональні аспекти управління, а здатність лідера формувати культурне середовище, що стимулює творчість і новаторство.

Так, у сучасних умовах креативність та інноваційність перестають бути факультативними характеристиками маркетингової діяльності, натомість набуваючи статусу ключових компетенцій, що визначають конкурентоспроможність організацій [8], [9].

У цьому контексті лідерство служіння виступає як ефективний управлінський механізм, який створює умови для розкриття творчого потенціалу працівників. Особливістю такого підходу є формування психологічно безпечного середовища, де помилки не сприймаються як провал, а розглядаються як можливість навчання й зростання. Лідер-служитель демонструє відкритість до нових ідей, активно заохочує ініціативність, уважно вислуховує команду та сприяє її розвитку не лише професійному, але й особистісному.

Таке середовище сприяє підвищенню впевненості працівників у власних силах, активізує внутрішню мотивацію до пошуку нестандартних рішень і посилює готовність до адаптації у змінному ринковому середовищі. Більш того, підтримка лідером самостійності у прийнятті рішень і довіра до співробітників створює підґрунтя для організаційної гнучкості, що, у свою чергу, є основою інноваційного розвитку. У такій культурі інноваційність стає не результатом зовнішнього тиску чи інструкції, а природним проявом залученості персоналу до спільної ціннісно-орієнтованої місії організації (рис. 1).

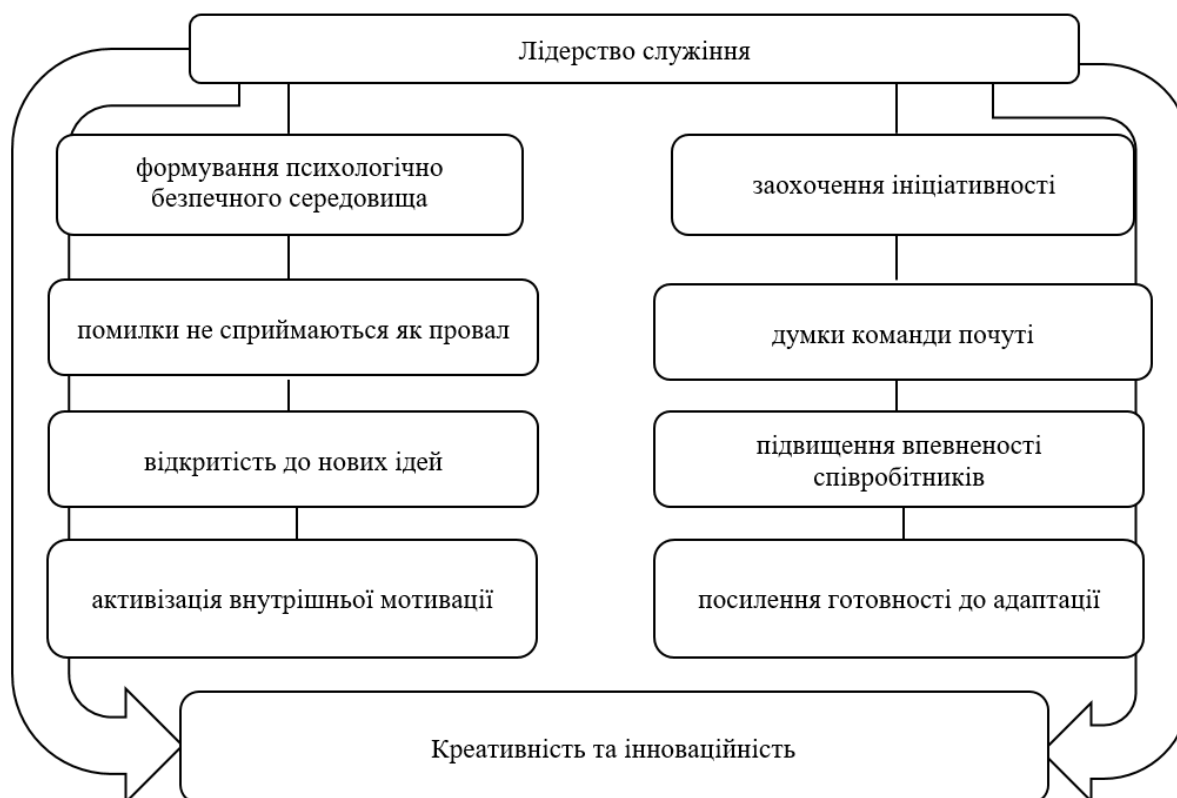


Рис. 1. Схема впливу лідерства служіння на формування креативності та інноваційності маркетингових фахівців

Джерело: складено автором

Одним із ключових ефектів застосування лідерства служіння в управлінні організацією є формування лояльності персоналу та споживачів. Центральні характеристики цього стилю — повага до особистості, послідовна турбота про

благополуччя працівників, орієнтація на їхній розвиток і самореалізацію — створюють міцний емоційний зв'язок між співробітниками та організацією [2]. У результаті такого підходу формується високий рівень організаційної прихильності, що виявляється у стабільності кадрового складу, зниженні рівня плинності кадрів і зростанні внутрішньої мотивації до підтримки корпоративних цінностей.

До того ж, у контексті маркетингу, залучені та лояльні працівники стають не лише виконавцями функціональних обов'язків, а й активними трансляторами брендових наративів у зовнішньому середовищі. Це явище, відоме як *brand ambassadorship*, посилює автентичність бренду в очах споживачів і підвищує його емоційну привабливість [10]. З іншого боку, клієнти, які взаємодіють із організацією, що демонструє внутрішню згуртованість, відкритість і соціальну відповідальність, також схильні формувати довготривалі зв'язки з брендом. Таким чином, лідерство служіння чинить мультиплікативний вплив на лояльність обох цільових груп — внутрішньої (персоналу) й зовнішньої (клієнтів), що, у свою чергу, підвищує загальну стійкість і репутаційну капіталізацію організації.

Описані раніше принципи лідерства служіння — зокрема орієнтація на служіння, емпатію, етичність і розвиток інших - не обмежуються лише внутрішньоорганізаційним середовищем. Вони мають безпосередній вплив і на зовнішню комунікаційну стратегію підприємства, зокрема в маркетинговій діяльності. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція ціннісно-орієнтованого маркетингу, яка, подібно до *servant leadership*, базується на ідеї взаємної поваги, довіри та соціальної відповідальності. Саме тому наступним кроком до розуміння потенціалу лідерства служіння в креативних індустріях є аналіз ціннісного маркетингу як його органічного продовження у взаємодії з клієнтом і суспільством загалом.

Ціннісно-орієнтований маркетинг (*value-based marketing*) — це концепція, яка ставить у центр не просто задоволення потреб споживача, а створення, комунікацію й доставку цінності, що ґрунтується на етичних, соціальних і емоційних очікуваннях клієнтів. Такий підхід передбачає глибше розуміння того, що саме є цінним для споживача, з урахуванням не лише функціональних, а й культурних, моральних та ідентифікаційних чинників. За визначенням С. Лопеса, ціннісно-орієнтований маркетинг — це стратегія, яка пов'язує маркетинг, фінанси, економіку та облік в єдину систему формування ціннісної переваги задля зміцнення довготривалих відносин зі споживачами [11].

На відміну від традиційного маркетингу, орієнтованого на короткостроковий прибуток і трансакції, ціннісна модель фокусується на довгостроковій взаємній вигоді між компанією та її цільовими аудиторіями. Вона сприяє побудові лояльності, зміцненню репутації бренду, зростанню життєвої цінності клієнта (*customer lifetime value, CLV*) і формуванню сталого конкурентного позиціонування [4].

Принципи ціннісного маркетингу перегукуються з основами лідерства служіння: етика, прозорість, повага, розуміння потреб інших. Якщо лідер-служитель формує внутрішнє середовище довіри та служіння, то ціннісно-орієнтований маркетинг стає його зовнішнім продовженням, транслуючи ті самі ідеї клієнтам і спільнотам. У цьому сенсі впровадження *servant leadership* на рівні організації є передумовою ефективної реалізації ціннісного маркетингу.

З погляду прикладної реалізації, впровадження ціннісно-орієнтованого маркетингу в межах моделі лідерства служіння передбачає системну інтеграцію етичних, соціальних та культурних аспектів у всі рівні маркетингової стратегії підприємства. Це виражається в низці ключових напрямів:

По-перше, йдеться про формування ціннісної пропозиції, яка виходить за межі функціональних характеристик продукту чи послуги. У сучасних умовах важливо не

лише задовольняти утилітарні запити споживача, а й транслювати через бренд соціально значущі смисли — ідеї, які резонують з етичними, екологічними, культурними або національними цінностями цільової аудиторії. Таким чином, бренд перетворюється на носія певної місії, здатного створювати емоційно-ціннісний зв'язок зі споживачем.

По-друге, значної ваги набуває етичне позиціонування та комунікація. Компанії, які реалізують модель *servant leadership* у маркетинговій практиці, дотримуються принципів прозорості, чесності та відповідальності у своїх меседжах. Це знижує інформаційні бар'єри, посилює довіру до бренду та підвищує рівень автентичності, яку споживач очікує в добу постправди та цифрового шуму.

З позиції зовнішнього споживача, бренди, що впроваджують ціннісно-орієнтований підхід до маркетингової комунікації, демонструючи послідовність, емпатію та соціальну відповідальність, набувають суттєвих переваг у контексті сучасної моделі поведінки клієнта. У реаліях постіндустріального суспільства споживач дедалі рідше керується виключно раціональними критеріями вибору — такими як ціна, функціональність чи доступність [12]. Натомість на перший план виходять нематеріальні чинники: співзвучність цінностей, етичність ведення бізнесу, відповідальність перед суспільством і екосистемою. У цьому контексті компанії, які формують свій маркетинг на основі гуманістичних принципів, значно краще адаптуються до очікувань «нового» споживача, орієнтованого на автентичність, прозорість і моральну складову взаємодії з брендом [13].

Наявність вираженого ціннісного ядра, що транслюється через маркетингову стратегію, сприяє формуванню емоційної прихильності клієнтів, яка виходить за межі утилітарного задоволення потреб. Така прихильність, у свою чергу, підвищує показники повторних покупок, знижує чутливість до цінових коливань і зміцнює довготривалі відносини між клієнтом і брендом. Результатом цього процесу є підвищення життєвої цінності клієнта (*Customer Lifetime Value, CLV*), яка в умовах високої конкуренції та зростаючих витрат на залучення нових споживачів стає стратегічно важливим індикатором ефективності маркетингу [13] (рис. 2).



Рис. 2. Результати функціонування ціннісно орієнтованої маркетингової стратегії
Джерело: складено автором за даними [13]

Таким чином, етична орієнтація бренду — зокрема на основі принципів лідерства служіння — перетворюється на потужний інструмент побудови довіри й забезпечення сталого клієнтського капіталу.

По-третє, важливою складовою є залучення бізнесу до вирішення соціально значущих питань, що становлять інтерес для цільових груп споживачів. Йдеться не лише про участь у благодійності або соціальних кампаніях, а про інституціоналізовану відповідальність бренду за ті проблеми, які є релевантними для його аудиторії — від питань культурної ідентичності до підтримки локальних спільнот чи сталого розвитку.

Нарешті, ціннісно-орієнтований підхід вимагає врахування довгострокових соціальних і екологічних наслідків маркетингової діяльності. Компанії, які впроваджують *servant leadership* як управлінську парадигму, розглядають кожну маркетингову дію не лише крізь призму короткострокової комерційної вигоди, а й з позицій стійкості (*sustainability*), впливу на суспільну довіру та культурний ландшафт. Це, в свою чергу, сприяє формуванню репутаційного капіталу як важливого нематеріального активу організації [14].

Тому ціннісно-орієнтований маркетинг не є просто інструментом просування — це глибока ідеологія, що потребує відповідного стилю управління. Саме тому концепція лідерства служіння, заснована на моральному авторитеті, емпатії та розвитку людей, ідеально поєднується з цим підходом.

Також, розуміння ролі лідера-служителя набуває особливої ваги у сфері креативних індустрій, де успіх значною мірою залежить не лише від економічних чинників, а й від здатності організації формувати емоційно-резонансні ціннісні пропозиції, підтримувати творче середовище та забезпечувати культурну й соціальну чутливість. Тому перед тим як проаналізувати управлінський потенціал концепції лідерства служіння в цьому контексті, доцільно окреслити ключові характеристики самих креативних індустрій як специфічного сегменту постіндустріальної економіки.

Креативні індустрії становлять динамічний сектор економіки, що вирізняється особливою здатністю інтегрувати культурну, соціальну та економічну складові. Однією з характерних ознак цієї сфери є її тісний зв'язок із феноменом урбаністичного розвитку: найяскравіше креативні практики проявляються в міському середовищі, де використовується унікальність локального культурного капіталу для посилення економічної привабливості, зростання туристичного потенціалу та зміцнення гуманітарної сфери.

Ще однією важливою рисою є домінування малого бізнесу, зокрема форм самоорганізованої зайнятості, коли головною економічною цінністю виступає індивідуальна креативна ідея, здатна генерувати прибуток. Креативні індустрії також активно долають просторові й національні бар'єри завдяки використанню цифрових технологій, відкритого доступу до інформації та глобальних форматів співпраці.

Особливістю цього сектору є також органічне поєднання наукового й мистецького підходів, що створює підґрунтя для інновацій. Завдяки своїй культурній і етнічній різноманітності, креативні індустрії продукують унікальні концепції, смисли й естетичні практики, які здатні формувати нові бачення світу.

Крім того, ця сфера ґрунтується на системі гуманістичних цінностей, таких як моральність, відкритість, щирість, комунікабельність, толерантність та доброзичливість, що посилює її соціальну значущість і потенціал позитивного впливу на суспільство [20].

У обставинах війни в Україні, коли суспільство переживає глибоку гуманітарну кризу, втрату безпеки та масовий стрес, бізнес, особливо в креативному секторі, несе не лише економічну, а й соціальну відповідальність — зберігати робочі місця, підтримувати команду, працювати на відновлення країни. Саме лідер-служитель здатен створити

простір підтримки, де працівники відчують повагу, психологічну безпеку та спільну місію. Такий стиль управління сприяє згуртованості, стійкості та здатності адаптуватися до нестабільного середовища, що критично важливо в умовах тривалої війни.

У цьому контексті також важливо враховувати демографічний та соціальний вимір впливу війни — масовий виїзд молоді, значна частина якої репрезентує потенційний кадровий ресурс креативного сектору. За оцінками Міністерства молоді та спорту України, від початку повномасштабного вторгнення кількість молодих людей, які виїхали за кордон, перевищує 1,7 млн осіб віком до 30 років [15]. Більшість із них мають високий потенціал до залучення в креативні індустрії, зокрема у сферах дизайну, медіа, реклами, ІТ, музики тощо, які потребують не лише професійних навичок, а й гнучкого мислення, ініціативності та емпатійного лідерства.

У такій ситуації лідерство служіння може відігравати ключову роль як механізм реінтеграції й мотивації повернення молоді до України. Практика служіння як стиль управління апелює до глибоких ціннісних очікувань молодих фахівців: прагнення до справедливості, прозорості, розвитку, визнання та значущості праці. Створення середовища, де лідер демонструє увагу до особистісного й професійного зростання працівників, здатен делегувати відповідальність, підтримує ініціативу й гарантує психологічну безпеку, — може стати сильним мотиваційним чинником для повернення висококваліфікованих креативних кадрів. Як свідчать результати досліджень, саме наявність людяної, прозорої та ціннісної організаційної культури є одним із ключових факторів повернення трудових мігрантів до країн походження [16].

Тому впровадження практик лідерства служіння в креативних індустріях може мати не лише управлінську, але й ширшу соціально-стратегічну цінність — сприяти поверненню молодих талантів, які потрібні для відбудови, розвитку та міжнародної конкурентоспроможності українського креативного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У статті обґрунтовано, що лідерство служіння виступає важливим чинником підвищення ефективності ціннісно орієнтованого маркетингу та розвитку креативних індустрій, особливо в умовах соціальних криз і воєнних викликів. Такий стиль управління сприяє формуванню стійких організаційних культур, орієнтованих на емпатію, етичність і підтримку талантів. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні практичного впровадження servant leadership у малих і середніх підприємствах креативного сектору України, а також у розробці моделей реінтеграції молоді на основі ціннісного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. (2015). *Лідерство: навчальний посібник для учнів/студентів професійних навчальних закладів із спеціальності «Комерційна справа»* (за наук. ред. Л. М. Сергеевої). Івано-Франківськ: Лілея-НВ. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/ liderstvo.pdf
2. Кичкирюк Т., Салата Г. (2021). Концепція лідерства-служіння як сучасна філософія управління. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*, 9(2), 45–51. URL: <https://humstudios.com.ua/uk/journals/tom-12-2-2021/kontseptsiya-liderstva-sluzhinnya-yak-suchasna-filosofiya-upravlinnya>
3. Ambler T. (2001). Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value [Book review]. *Journal of Brand Management*, 8, 463–466. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540045> URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540045>
4. DeBonis, J. N., Balinski, E. W., Allen, P. (2002). *Value-based marketing for bottom-line success: 5 steps to creating customer value*. McGraw-Hill. URL: https://www.researchgate.net/publication/308049681_Value_Based_Marketing_for_Bottom-Line_Success_5_Steps_to_Creating_Customer_Value

5. Капранов М. А., Шаталов А. С. (2024). Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва. *Економіка і організація управління*, № 1(53). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15995>
6. Голишева Є. (2021). Інструменти інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, (32). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/845>
7. *Перегляд концепції «лідерство як служіння»* [Reconsidering servant leadership]. *Management*. URL: <https://www.management.com.ua/notes/reconsidering-servant-leadership.html>
8. Що таке «креативний маркетинг». *BÜRO.MT*. URL: <https://buromt.com.ua/shho-take-kreativnij-marketing/>
9. Гризовська Л. О., Романова А. В. (2018). Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка і суспільство*, Вип. 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf
10. Mmeremikwu-Fiac C., Odia J. (2024). Corporate brand ambassadorship and motivation of academic staff of universities in Imo State, Nigeria. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(1), 2274–2280. URL: <https://ijsra.net/content/corporate-brand-ambassadorship-and-motivation-academic-staff-universities-imo-state-nigeria>
11. Tetteh V. A. (2021). *Value-based strategies for business marketing*. EBSCO Research Starters. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/marketing/value-based-strategies-business-marketing>
12. Magids S., Zorfas A., Leemon, D. (2015). *The new science of customer emotions*. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>
13. Rodrigues P., Sousa A. (2025). The role of authenticity in shaping consumer-brand relationships and recommendations in the sports industry. *Journal of International Consumer Marketing*. URL: https://www.researchgate.net/publication/395536275_The_Role_of_Authenticity_in_Shaping_Consumer-Brand_Relationships_and_Recommendations_in_the_Sports_Industry
14. Ambler T. (2001). Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. *J Brand Manag* 8, 463–466 <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540045>
15. Гончарова К., Копитко В. (2025). Скільки молоді виїхало за кордон під час війни: дані Мінмолодьспорту. *RBC-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-molodi-viyihalo-kordon-pid-chas-viyeni-1760428312.html>
16. *Культура та інформаційна політика: аналітична записка* [Аналітичний звіт]. (2022). Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4575fc60dbcc14d66e284_%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf

Valentyna Rudenko

PhD in Economics

Associate Professor of the Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0001-9867-5951

e-mail: vs.rudenko@kubg.edu.ua**Tetiana Polishchuk**

Senior Lecturer at the Department of Advertising and Public Relations

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-7322-6380

e-mail: t.polishchuk@kubg.edu.ua**Tetiana Savrasova-Viun**

PhD in Psychology, Associate Professor

Associate Professor at the Department of Ukrainian Literature, Comparative Studies and Grinchenkology

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0001-5737-6189

e-mail: t.savrasova-viun@kubg.edu.ua**SERVANT LEADERSHIP AS A STRATEGIC RESOURCE IN THE SYSTEM OF
VALUE-BASED MARKETING AND CREATIVE INDUSTRIES OF UKRAINE**

Abstract. This article explores the concept of servant leadership as a promising managerial paradigm that can serve as a catalyst for the sustainable development of enterprises in the creative industries sector, particularly within the framework of value-based marketing. The focus is placed on the synergy between human-centered management approaches and the strategic objectives of modern marketing, which aims not only to meet consumers' functional needs but also to build a deep value-based connection between the brand, employees, and society. It is demonstrated that servant leadership, grounded in ethics, empathy, personal responsibility, and a commitment to the growth of others, creates a psychologically safe environment in which the creative potential of employees can flourish. This is particularly significant in creative industries, where the key assets are not material resources but ideas, emotional intelligence, interdisciplinary thinking, and cultural sensitivity. The author argues that a servant leader not only fulfills managerial duties but also shapes the social meaning of the team's work, thereby enhancing loyalty, internal motivation, and employee engagement in fulfilling the organization's mission. Special attention is paid to the relevance of this leadership model under the conditions of full-scale war in Ukraine. It is asserted that businesses in the creative sector bear not only economic responsibility but also a critical social role — supporting employees, maintaining teams, and contributing to national recovery. In such circumstances, servant leadership can foster resilience and team cohesion, increasing their adaptability to turbulent environments — a factor essential for organizational survival and growth. The potential of servant leadership as a motivational factor for the return of young people who emigrated abroad is also emphasized, as many of them belong to a generation that values transparency, fairness, development, and psychological well-being. The article also outlines the key characteristics of creative industries as a space that integrates economic, social, cultural, and humanitarian potential. It highlights the need for supportive, flexible, and empathetic leadership — rather than authoritarian control — to foster an environment conducive to innovation. The conclusion suggests that implementing servant leadership practices in the creative sector can become not only a tool for enhancing business efficiency but also a driver of national recovery, human capital retention, and Ukraine's international competitiveness.

Keywords: servant leadership; value-based marketing; creative industries; organizational culture; ethical management; innovation.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Serheieva, L. M., Kondratieva, V. P., & Khromei, M. Ya. (2015). *Leadership: A textbook for students of vocational education institutions majoring in "Commercial Affairs"* (L. M. Serheieva, Ed.). Ivano-Frankivsk: Lileia-NV. http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf [in Ukrainian]
2. Kychkyriuk, T., & Salata, H. (2021). The concept of servant leadership as a modern management philosophy. *Humanities Studies: Pedagogy, Psychology, Philosophy*, 9(2), 45–51. <https://humstudios.com.ua/uk/journals/tom-12-2-2021/kontsepsiya-liderstva-sluzhinnya-yak-suchasna-filosofiya-upravlinnya> [in Ukrainian]

3. Ambler, T. (2001). Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value [Book review]. *Journal of Brand Management*, 8, 463–466. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540045>
4. DeBonis, J. N., Balinski, E. W., & Allen, P. (2002). *Value-based marketing for bottom-line success: 5 steps to creating customer value*. McGraw-Hill. https://www.researchgate.net/publication/308049681_Value_Based_Marketing_for_Bottom-Line_Success_5_Steps_to_Creating_Customer_Value
5. Kapranov, M. A., & Shatalov, A. S. (2024). The influence of creative thinking on the development of innovative entrepreneurship. *Economy and Organization of Management*, 1(53). <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15995> [in Ukrainian]
6. Holyshcheva, Ye. (2021). Instruments of innovative marketing for increasing competitiveness of agricultural enterprises. *Economy and Society*, (32). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/845> [in Ukrainian]
7. *Reconsidering servant leadership*. (n.d.). *Management*. <https://www.management.com.ua/notes/reconsidering-servant-leadership.html>
8. *What is creative marketing*. (n.d.). *BŪRO.MT*. <https://buromt.com.ua/shho-take-kreativnij-marketing/> [in Ukrainian]
9. Hryzovska, L. O., & Romanova, A. V. (2018). Marketing of innovations as an instrument of successful business. *Economy and Society*, (16). https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf [in Ukrainian]
10. Mmeremikwu-Fiac, C., & Odia, J. (2024). Corporate brand ambassadorship and motivation of academic staff of universities in Imo State, Nigeria. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(1), 2274–2280. <https://ijsra.net/content/corporate-brand-ambassadorship-and-motivation-academic-staff-universities-imo-state-nigeria>
11. Tetteh, V. A. (2021). Value-based strategies for business marketing. *EBSCO Research Starters*. <https://www.ebsco.com/research-starters/marketing/value-based-strategies-business-marketing>
12. Magids, S., Zorfas, A., & Leemon, D. (2015). The new science of customer emotions. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>
13. Rodrigues, P., & Sousa, A. (2025). The role of authenticity in shaping consumer-brand relationships and recommendations in the sports industry. *Journal of International Consumer Marketing*. https://www.researchgate.net/publication/395536275_The_Role_of_Authenticity_in_Shaping_Consumer-Brand_Relationships_and_Recommendations_in_the_Sports_Industry
14. Ambler, T. (2001). Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. *Journal of Brand Management*, 8, 463–466. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540045>
15. Honcharova, K., & Kopytko, V. (2025). How many young people left abroad during the war: Data from the Ministry of Youth and Sports. *RBC-Ukraine*. <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-molodi-viyihalo-kordon-pid-chas-viyni-1760428312.html> [in Ukrainian]
16. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. (2022). *Culture and information policy: Analytical report*. https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4575fc60dbcc14d66e284_%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 03.10.25

Рецензовано 17.10.25

Опубліковано 31.10.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.