

УДК: 658.310.13

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.241-249>**Михацька А.В.**

кандидат педагогічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Mykhatska Alla

PhD in Pedagogical Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-8886-7877>**Артамонова Г.В.**

кандидат економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Artamonova Halyna

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-1653-9193>**Олещенко В.Ю.**

кандидат наук з державного управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Oleshchenko Veronika

PhD in Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

ІНТЕГРАЦІЯ ЛІДЕРСТВА СЛУЖІННЯ В МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

У статті досліджено лідерство служіння як ефективний стиль управління в умовах організаційних змін. На основі теоретичного аналізу, порівняльного підходу та практичних кейсів встановлено, що принципи лідерства служіння сприяють формуванню довіри, мотивації та залученості персоналу. Проведено порівняльний аналіз моделей PAEI. Адізеа, лідерства служіння та змін за Д. Коттером, що дозволив виокремити роль інтегратора як чинника згуртованості та емоційної безпеки. Визначено відповідності між етапами змін, управлінськими ролями та гуманістичними засадами лідерства служіння, на основі чого розроблено практичну модель управління трансформаціями, що поєднує структурну логіку, етичне лідерство та алгоритм змін. Модель може бути використана для навчання управлінців, діагностики стилів лідерства та підтримки організаційних змін. Запропоновано рекомендації для менеджерів щодо формування команд і культури довіри. Представлена рамка управління змінами має потенціал для адаптації в різних організаційних контекстах.

Ключові слова: лідерство служіння, організаційні зміни, управління змінами, етичне лідерство; практична модель змін.

INTEGRATION OF SERVANT LEADERSHIP INTO ORGANIZATIONAL CHANGE MODELS

This article explores servant leadership as an effective managerial approach for guiding organizational change in an ethical, sustainable, and human-centered manner. The relevance of the study arises from the increasing complexity of transformation processes in modern organizations and the growing demand for leadership styles that foster trust, collaboration, and psychological safety. The aim is to substantiate the integration of servant leadership principles into established models of organizational change and to develop practical recommendations for managers seeking to implement transformations responsibly and effectively.

The methodology combines theoretical synthesis, comparative analysis, and case-based reflection. Three conceptual frameworks were examined: Adizes' PAEI model, Kotter's eight-step model of organizational change, and servant leadership. Particular attention was devoted to the integrator role, which embodies empathy, care, and community-building, and proves critical for maintaining cohesion and emotional security during change initiatives. Functional correspondences between leadership roles, stages of transformation, and servant leadership principles were identified, revealing the potential synergy of these approaches.

On the basis of these findings, a practical model of change management was developed. It integrates structural logic,

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Михацька А.В., Артамонова Г.В., Олещенко В.Ю., 2025

ethical leadership principles, and a step-by-step transformation algorithm, thereby combining strategic vision, organizational stability, and humanistic values. The model provides managers with guidance on balancing leadership roles, building trust-based teams, and embedding ethical considerations into decision-making. It also emphasizes the importance of integrative competencies, coaching practices, and the creation of psychologically safe environments that support long-term transformation.

The proposed framework can serve as a diagnostic tool for leadership styles, a training resource for managers and change agents, and a strategic guide for organizational development. Furthermore, it encourages a paradigm shift from control-based management to servant leadership, where influence is achieved through trust and shared purpose. By bridging structural and humanistic approaches, the model contributes to applied leadership theory and offers a replicable solution for ethically grounded organizational change across diverse contexts.

Keywords: leadership style; servant leadership; organizational change; organizational culture; change management; ethical leadership; practical change model.

JEL classification: M12, M14, D23, L29, O3.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному середовищі організації стикаються з необхідністю постійних змін – стратегічних, структурних, культурних. Проте успішність трансформаційних процесів залежить від поєднання стратегічних рішень, організаційної культури та стилю лідерства, який застосовується керівниками. Це є ключовим викликом для реалізації змін.

Традиційні моделі управління, що базуються на контролі та ієрархії, дедалі частіше поступаються місцем більш гуманістичним підходам. Серед них особливу увагу привертає концепція лідерства служіння, потенціал якої у сфері управління змінами потребує ґрунтовного дослідження. Постає питання: як поєднати цей стиль лідерства з динамічним рухом організацій до трансформацій та чи сприятиме його запровадження успішному впровадженню змін?

Гіпотезою нашого дослідження є твердження, що інтеграція принципів лідерства служіння в управлінські моделі організаційних змін сприятиме формуванню довіри, згуртованості та етичної культури взаємодії, що забезпечує якісне впровадження трансформаційних процесів. Така модель управління дозволяє поєднати структурну логіку, гуманістичні цінності та практичні потреби організації. Роль інтегратора, як носія служіння, є ключовою для формування психологічної безпеки, командної згуртованості та довіри в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що управління організаційними змінами розглядали Д. Андерсон, Л. Андерсон, І. Адісес, Д. Коттер, Д. Найпак, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р.Б. Ричардс, Д. Рот, Б.Д. Сміт, П. Сенге, Є. Грін, Т. Покотило, А. Смаглюк та ін. Лідерство в управлінні змінами досліджувала Н. Ковальчук, О. Гавриш, К. Драмарецька, Ж. Крисько та Н. Буняк. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством аналізували Ю. Копчак, М. Матвеев, У. Моторнюк та ін. Ці праці охоплюють теоретичні засади, практичні аспекти та роль лідера у процесі змін.

Попри зростаючий інтерес до етичного лідерства, інтеграція принципів лідерства служіння в існуючі управлінські моделі залишається недостатньо дослідженою. Тому актуальним є пошук рамки, що поєднує структурні, поведінкові та гуманістичні компоненти трансформацій.

Мета статті – здійснити порівняльний аналіз управлінських підходів у контексті організаційних змін та обґрунтувати доцільність інтеграції принципів лідерства служіння з моделлю РАЕІ І. Адісеса та моделлю змін Д. Коттера, сформувавши практичні рекомендації для менеджерів щодо етичного та ефективного впровадження трансформацій.

Досягнення поставленої мети потребує комплексного аналізу управлінських моделей, що поєднують структурні, поведінкові та етичні компоненти організаційних змін. У цьому контексті важливо дослідити, як лідерство служіння може бути інтегровано в існуючі моделі трансформації, зокрема РАЕІ І. Адісеса та модель змін Д. Коттера. Такий аналіз дає змогу виявити відповідності між управлінськими ролями, етапами змін і гуманістичними засадами служіння, формуючи основу практичної моделі етично орієнтованого управління трансформаціями.

Виклад основних результатів дослідження. Теоретико-методологічна основа дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує кількісні та якісні методи для комплексного аналізу інтеграції принципів лідерства служіння в управлінські моделі організаційних змін. Методологія охоплює порівняльний і системний аналіз, методи узагальнення та пояснення. Це дозволяє виявити функціональні відповідності між структурними елементами моделей змін, етичними засадами лідерства та поведінковими чинниками трансформації. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язок між управлінськими ролями, етапами змін і гуманістичними механізмами впливу в організаційному контексті.

Ставлення до змін у різних стилях лідерства є складним соціально-психологічним процесом, що залежить від особистісних характеристик лідера, організаційної культури та контексту трансформацій. Важливість ролі лідерства у процесі змін підкреслюють Т. Покотило і А. Смаглюк: «Суть мистецтва управління організаційними змінами полягає в тому, щоб забезпечити баланс між збереженням її організаційної культури, здобутків організації та її відкритістю до нововведень. Вочевидь, у такому разі значно зростають вимоги до керівників (лідерів змін/агентів змін), ставучи набагато жорсткішими». [2, с. 155]

У контексті управління трансформаціями аналітична рамка, відома як «Трикутник змін», узагальнює три ключові компоненти організаційного розвитку:

стратегію, структуру та лідерство. Вона пояснює взаємозв'язок між архітектурою організації, її поведінковими механізмами та стратегічними цілями змін. Подібна логіка простежується й у класичних дослідженнях організаційної ефективності, зокрема у праці Т. Пітерса та Р. Ватермана «In Search of Excellence» [3]. Лідерство, як один із ключових елементів цього трикутника, відіграє вирішальну роль: саме воно забезпечує емоційне залучення, довіру та мотивацію, без яких жодна стратегія чи структура не здатна гарантувати стійкі зміни. На нашу думку, саме лідерство служіння здатне забезпечити ці умови стабільно й надійно.

Походження концепції лідерства служіння (Servant Leadership) пов'язане з іменем Р. Грінліфа – американського консультанта з менеджменту, який у 1970 році опублікував есе «The Servant as Leader». У цьому тексті він уперше сформулював ідею, що справжній лідер – це насамперед слуга, який прагне служити іншим, а вже потім вести їх за собою. Натхненням для Грінліфа став образ Лео – слуги з роману Г. Гессе «Подорож», який виявився духовним лідером групи та джерелом її згуртованості. Цей гуманістичний підхід до лідерства започаткував нову управлінську парадигму, що акцентує на емпатії, турботі, розвитку інших і побудові спільноти [1].

Концепція Р. Грінліфа стала відповіддю на кризу довіри до керівників у корпоративному світі США, і поступово ставала популярною у всьому світі в організаціях різного типу, у тому числі в бізнесі.

Останні дослідження засвідчують відновлення інтересу до лідерства служіння як етично орієнтованої управлінської парадигми. Так, В. Омельченко зазначає, що «Серед багатьох концепцій лідерства наша дослідницька увага сфокусована на концепції «лідерстві служіння» (Servant Leadership), яка, на нашу думку, набуває нової хвилі своєї актуальності». Далі авторка пише: «Такий стиль лідерства пов'язаний із високою культурою мислення, усвідомленого життя, яке засноване на розумінні того, що матеріальні блага, влада не є найголовнішим пріоритетом, найважливіше – вплив завдяки мистецтву переконувати і об'єднувати команду довкола спільної мети, а не завдяки силі підкорення» [4, с. 51].

Лідерство служіння характеризується орієнтацією на потреби інших, розвиток команди та етичне управління. Основна мета такого лідера – служити, а не керувати зверху вниз, він діє як партнер і наставник, що допомагає іншим розкривати себе. «Менеджер-лідер у новій управлінській парадигмі має не лише організовувати діяльність, а й надихати, підтримувати, розвивати потенціал своєї команди. Це передбачає переосмислення ролі керівника як служителя спільного блага, фасилітатора командного розвитку та провідника змін» [5, с. 466].

Етичний вимір лідерства служіння є основою такого стилю лідерства. Це глибокий філософський і практичний підхід до управління, який ставить моральні цінності, добробут інших і служіння спільному благу в центр лідерської діяльності. «Гуманізм і важливість турботи щодо своїх послідовників містить концепція лідерства-служіння, розроблена Р. Грінліфом. Він адаптував працю Тао Те Чінг, написану тисячі років тому, та додав основній концепції сучасних рис. Відповідно до цієї теорії лідер повинен, перш за все, служити людям, тобто піклуватися, щоб їх потреби були задоволені. Лідер-слуга не вважає себе вищим за тих, кого він веде. Швидше за все, він є першим серед рівних і готовий вести за собою інших, щоб досягти узгодженої мети. Йому не властива статусна позиція лідера, яка сама по собі робить його кращим, ніж інші. Тому він постійно працює над розвитком команди. Такий лідер опиратиметься на сильні сторони послідовників, дозволить кожному робити те, що він робить найкраще, а не вестиме за собою команду, використовуючи лише накази. Така позиція лідера, на думку Р. Грінліфа, дає змогу його послідовникам зростати, досягати спільно поставленої мети і створювати умови, у яких кожен може виявляти себе як лідер» [6, с. 15-16].

Відмінності лідерства служіння від інших управлінських стилів узагальнено в табл. 1. Для порівняння обрано ті стилі, які найчастіше застосовуються в організаціях різних типів та суттєво впливають на ставлення до змін. Аналіз дає змогу окреслити унікальні риси лідерства служіння в контексті трансформаційних процесів.

Таблиця 1

Порівняння стилів лідерства та їхнє ставлення до змін

Стиль лідерства	Характеристика	Ставлення до змін
Авторитарний	Керівники, що дотримуються цього підходу, зазвичай надають чіткі вказівки, очікують ініціативності від своїх підлеглих та активно наглядають за їхньою роботою.	Зміни – це загроза стабільному становищу, тому часто не підтримує зміни, якщо це не «вказівка зверху».
Демократичний	Керівники, які застосовують цей метод, мотивують свої команди до активної участі у рішенні задач та сприяють розвитку їхніх навичок.	Гнучки та відкриті до змін, особливо, якщо такі зміни підтримує команда.
Трансформаційний	Це лідерство, що перетворює організацію та людей, ведучи їх до вищих результатів.	Ініціює зміни, надихає команду, для них це ключова можливість для зростання та досягнення візії.
Служіння	Розвиток і добробут інших.	Сприяє змінам, розділяючи владу, зміни починає з себе
Ліберальний	Керівники обмежують своє втручання в процеси ухвалення рішень та нагляд за діяльністю підлеглих.	Не проявляють активності, що може сприяти хаотичності та уповільненню темпу змін.

Джерело: систематизовано і доповнено авторами на основі [7]

Порівняння стилів лідерства та їхнє ставлення до змін показує, що особливого значення набуває концепція лідерства служіння (*servant leadership*), яка акцентує увагу на емпатії, турботі про розвиток інших, побудові спільноти та етичному впливі.

У сучасному управлінні дедалі більше уваги приділяється гуманістичним підходам, серед яких особливе місце посідає лідерство служіння. Цей стиль управління демонструє високу ефективність у процесах організаційних змін, що підтверджується низкою практичних кейсів. Аналіз прикладів успішного застосування лідерства служіння як складової корпоративної культури організації в різних сферах дозволяє виділити передусім соціальні проекти, освітні установи, громадські та неприбуткові організації, де важлива довіра та підтримка. Водночас відомі й приклади його впровадження у бізнес-структурах, де трансформації реалізовані досить успішно.

Зокрема, у період фінансової кризи 2008 року компанія Starbucks під керівництвом Г. Шульца здійснила глибоку трансформацію корпоративної культури. Основна увага була зосереджена на потребах працівників, яких називали «партнерами», та на відновленні довіри клієнтів. Було впроваджено навчальні програми, переглянуто стандарти обслуговування, а також відкрито прокомуніковано виклики, що стояли перед компанією. Такий підхід, заснований на принципах лідерства служіння, дозволив стабілізувати бізнес і зміцнити бренд [8].

У сучасних умовах охорони здоров'я, які характеризуються фінансовою нестабільністю та зниженням довіри пацієнтів, особливого значення набувають моделі лідерства, здатні забезпечити довгострокову цінність та етичність управління. Як показують Трастек, Гамільтон та Найлс [9], саме концепція лідерства служіння є найбільш придатною для вирішення цих викликів. Вона ґрунтується на пріоритеті потреб пацієнта, формуванні довіри та розвитку командної співпраці. Приклад Mayo Clinic демонструє успішну інтеграцію лідерства служіння в практику, що сприяє підвищенню якості медичних послуг та зміцненню іміджу організації.

Медична установа Mayo Clinic є прикладом системного впровадження змін через лідерство служіння. Керівництво клініки формує культуру, де пацієнт і працівник перебувають у центрі уваги. Зміни включають інтеграцію інноваційних медичних практик, розвиток міждисциплінарних команд і підтримку професійного зростання персоналу. Такий підхід сприяє високому рівню довіри, якості послуг та репутації клініки [10].

Компанія TDIndustries, що працює у сфері будівництва та інженерних систем, ще з 1970-х років впроваджує лідерство служіння як основу корпоративної культури. Зміни включають перехід до моделі спільного управління, інвестування в розвиток працівників та створення відкритих каналів зворотного зв'язку. Такий стиль керівництва сприяє високій залученості персоналу, низькій плинності кадрів і стабільному зростанню бізнесу. Співробітники володіють усіма акціями через план володіння акціями співробітників (ESOP)

[11].

Серед українських організацій слід виділити Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, який поклав лідерство служіння в основу своєї корпоративної культури та менеджменту. Такий стиль управління є однією з ключових цінностей закладу. Серед результатів діяльності університету варто відзначити стійке зростання наукових і міжнародних показників, постійне оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нових освітніх програм, що базуються на практикоорієнтованих методологіях, дотримання студентоцентризму та створення атмосфери партнерства між викладачами й студентами [12]. На цьому прикладі можна побачити особливості впливу лідерства служіння на успіх організаційних змін: поступовість, багатовекторність і стабільність результатів.

Наведені кейси демонструють, що цей підхід не лише гуманізує управління, а й забезпечує м'яке та результативне проведення трансформацій, зміцнюючи довіру, мотивацію й стійкість організацій. Водночас він по-іншому реагує на виклики, що супроводжують зміни, ніж традиційні стилі керівництва. Завдяки довірі та відкритості команди легше пристосовуються до нових умов. Лідерство служіння формує культуру розвитку, у якій трансформації сприймаються не як загроза, а як природний процес. Нарешті, цей стиль зменшує рівень стресу, адже люди почуваються почутими й підтриманими, що знижує тривожність у період змін. У цьому контексті автори О. Гавриш і К. Драмарецька зазначають: «Для ефективного управління персоналом важливо створити сприятливі фізичні та психологічні умови праці, тобто забезпечити баланс між роботою і приватним життям, що передбачає орієнтацію політики на основні фази життя працівників (народження та виховання дітей, одруження, піклування про літніх батьків тощо). Для цього необхідно створювати умови для постійного навчання працівників, розвитку лідерських якостей керівників усіх рівнів» [13, с. 24].

Важливими механізмами впровадження змін через лідерство-служіння є делегування, розвиток персоналу, відкритість і довіра, які стають ефективними інструментами на цьому шляху. Особливе значення має надання повноважень членам команди, що повинно ґрунтуватися на довірі та повазі. Як зазначають сучасні дослідники, лідери-служителі діють із покорю, скромністю, чесністю та надійністю, створюючи позитивне й психологічно безпечне середовище для підлеглих [14, с. 5].

Гуманістичне спрямування стилю управління в організації відкриває можливості для переосмислення управлінських ролей в процесі змін.

З огляду на це доцільно звернутися до моделі PAEI І. Адізеса, яка описує чотири ключові управлінські ролі – Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator – і дозволяє структурувати функціональні аспекти управління, забезпечуючи баланс у команді. Згідно з підходом І. Адізеса, для розуміння стилів управління використовується код PAEI, що відображає індивідуальні сильні та слабкі позиції лідера в межах кожної ролі. Такий підхід дає змогу не лише аналізувати управлінську

поведінку, а й виявити потенціал для інтеграції гуманістичних принципів у процес трансформації. Зокрема, характеристика ролі Р: «Усім править функція, а форма ігнорується. З точки зору Р, якщо ви працюєте багато, успіх вам гарантований» [15, с. 159]. Роль А – «хоче все робити правильно і мало дбає про те, що робиться насправді. Він вважає за краще точно виконувати неправильні дії, аніж неточно – правильні» [15, с. 162]. Е – «орієнтований на майбутнє і постійно готує організацію до змін. Він завжди придумує щось нове та визначає те, що вважає новими можливостями» [15, с. 163]. При цьому, «Його думки випереджають можливості організації, тому виявляються нереалізованими» [15, с. 169]. Про роль І автор пише: «Керівники цього типу дбають лише про те, «для кого» щось робиться, а не про те, що саме та для чого роблять в організації. Вони зважають виключно на людей і на те, як вони взаємодіють» [15, с. 171].

Але І. Адісес дослідив не лише ролі та їх характеристики, а й довів, що виконання лише однієї ролі на

практиці майже не зустрічається, а секрет успішного менеджменту полягає у виконанні всіх ролей. Досліджуючи поєднання цих стилів, автор підкреслює, що перевага того чи іншого стилю в комбінації може бути ефективною на різних етапах функціонування організації. Важливим для лідерства, як він зазначає, є виконання принаймні трьох ролей, серед яких обов'язково має бути роль І. Він порівнює це з функціонуванням людської руки: вона цілісна, але містить різні пальці, кожен з яких унікальний і може виконувати певні функції, а разом рука здатна робити значно більше. «У менеджменті нам потрібна команда з взаємним доповненням і відчуттям єдності відмінностей. Сила забезпечується завдяки єдності відмінностей» [15, с. 186].

На наш погляд, саме роль І (Integrator), її характеристики та гуманістична складова можуть бути зіставлені з характеристиками та принципами, на яких побудована концепція лідерства служіння. Порівняння РАЕІ-моделі Адісеса та принципів лідерства служіння в контексті змін наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Взаємодія ролей РАЕІ з принципами лідерства служіння

Принципи лідерства служіння	Відповідна роль РАЕІ	Внесок у зміни
Емпатія, слухання	I	Створює довіру, знижує опір
Турбота про розвиток	I + E	Підтримує зростання, надихає
Бачення майбутнього	E	Формує напрям змін
Етичність, прозорість	A + I	Забезпечує моральну основу
Служіння команді	I	Лідер як об'єднуючий елемент
Побудова спільноти	I	Культура змін через спільність

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 15]

Це порівняння показує, що лідерство служіння у контексті організаційних змін демонструє значну концептуальну близькість до ролі І в моделі РАЕІ. У системі І. Адісеса саме ця роль відповідає за людський вимір організаційних змін: формування довіри, згуртованості та емоційної безпеки. У парадигмі лідерства служіння ці функції реалізуються через емпатію, активне слухання, турботу про розвиток інших і побудову спільноти. Обидва підходи сходяться в ключовому положенні: без довіри та відчуття безпеки трансформаційні процеси не мають стійкого ефекту. Водночас принципи служіння частково перетинаються з роллю Е, що формує бачення змін, та роллю А, яка забезпечує етичну прозорість і структурну підтримку.

Таким чином, лідерство служіння можна розглядати як гуманістичне розширення ролі І, що сприяє сталим організаційним змінам через емоційне включення, моральну відповідальність і розвиток спільноти. Цілком погоджуємося з І. Адісесом, який підкреслює: «Зверніть увагу на те, що дає змогу дійти певного висновку в атмосфері взаємної довіри. Це саме той важливий інструмент, який можна використовувати постійно, а висновки і рішення можуть змінюватися з плином часу» [15, с. 194]. Автор наголошує, що лідер, який володіє довірою і повагою, здатен провести організацію через зміни без деструкції [15].

Для подальшого розкриття логіки інтеграції лідерства служіння та організаційних змін доцільно

звернутися до моделі змін Д. Коттера – одного з найвпливовіших підходів до управління організаційними змінами. Модель змін Коттера пропонує послідовний 8-кроковий алгоритм впровадження трансформацій, який широко застосовується в управлінській практиці.

Наведемо 8 етапів моделі Коттера:

1. Створення відчуття нагальної потреби (Create a Sense of Urgency)
2. Формування коаліції змін (Build a Guiding Coalition)
3. Розробка бачення та стратегії (Form a Strategic Vision and Initiatives)
4. Комунікація бачення змін (Enlist a Volunteer Army)
5. Усунення бар'єрів і надання повноважень (Enable Action by Removing Barriers)
6. Досягнення короткострокових перемог (Generate Short-Term Wins)
7. Закріплення результатів і продовження змін (Sustain Acceleration)
8. Інтеграція змін у культуру (Institute Change)

[16]. Ця модель акцентує не лише на структурних аспектах змін, а й на важливості комунікаційного аспекта. Коттер зазначає, що без достовірної й достатньої комунікації серця та розуми людей ніколи не буде завойовано [16]. У цьому контексті лідерство служіння може бути інтегроване як поведінкова основа, що забезпечує

етичну легітимність змін, підтримку команди та формування культури довіри. Такий підхід дозволяє поєднати алгоритмічну логіку трансформації з гуманістичними механізмами впливу.

Порівнюючи погляди різних дослідників і наведений практичний досвід, відзначимо, що лідерство служіння органічно підтримує організаційні зміни, посилює менеджмент і сприяє досягненню високих результатів. З метою глибшого аналізу лідерства служіння в контексті організаційних змін, у даному дослідженні

застосовано порівняльно-аналітичний методологічний підхід, який поєднує три концептуальні рамки і дозволяє виявлення точок перетину між розглянутими підходами було здійснено структурне зіставлення етапів моделі Коттера з принципами лідерства служіння та управлінськими ролями РАЕІ Адізеса. В результаті не лише окреслено функціональні відповідності, а й висвітлено гуманістичні та етичні чинники, що здатні посилити ефективність трансформаційних процесів (табл. 3).

Таблиця 3

Взаємозв'язок етапів моделі змін Д. Коттера з принципами лідерства служіння та ролями РАЕІ-моделі І. Адізеса

Етап змін (Коттер)	Принцип лідерства служіння	Відповідна роль РАЕІ	Коментар
1. Створення відчуття нагальної потреби	Бачення, прозорість	Е	Підприємець формує імпульс до змін
2. Формування коаліції змін	Побудова спільноти, довіра	І	Лідер-служитель об'єднує людей навколо змін
3. Розробка бачення та стратегії	Передбачення, служіння	Е + І	Бачення через Е, включення через І
4. Комунікація бачення змін	Емпатія, слухання	І	Ефективна комунікація через довіру
5. Усунення бар'єрів і надання повноважень	Турбота про розвиток	І + А	І – підтримка, А – структура
6. Досягнення короткострокових перемог	Орієнтація на результат	Р	Р забезпечує видимі результати
7. Закріплення результатів і продовження змін	Етичність, прозорість	А + І	А – контроль, І – згуртованість
8. Інтеграція змін у культуру	Побудова спільноти, служіння	І	Культура змін через людяність

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 15; 16]

У табл. 3 показано, як роль І (Integrator) та цінності лідерства служіння (емпатія, турбота про розвиток інших і побудова спільноти) стають визначальними для успішної реалізації змін, особливо на етапах комунікації, делегування та закріплення нової культури. Кожен крок трансформації може бути підсилений поєднанням гуманістичних орієнтирів і структурної логіки РАЕІ, при цьому роль І виступає ключовим чинником формування довіри та стійкості змін. Отримані результати свідчать про концептуальні зв'язки між моделлю змін Д. Коттера, лідерством служіння та управлінськими ролями РАЕІ. Лідер-служитель постає як каталізатор змін, здатний поєднувати стратегічне бачення (Е),

структурну стабільність (А) та людяність (І).

Такий взаємозв'язок формує цілісний підхід до управління трансформаціями, що враховує як структурний, так і людський вимір. На основі дослідження розроблено практичну модель лідерства служіння в управлінні змінами, де воно відповідає ролі Інтегратора (І) та проявляється на всіх рівнях управління. Структура моделі представлена у табл. 4, яка демонструє інтеграцію ключових управлінських компонентів на трьох рівнях: стратегічному, операційному та культурному. Логіка взаємодії між рівнями та ключовими компонентами візуалізована на рис. 1 у форматі рівнозначних управлінських площин.

Таблиця 4

Структура практичної моделі лідерства служіння в управлінні змінами

Рівень управління	Ключовий компонент	Практичне застосування
Стратегічний	Бачення змін (ролі Е; І + кроки по Коттеру 1–3)	Формування бачення; створення коаліції; розробка стратегії
Операційний	Структура і процеси (ролі А; Р; І + кроки по Коттеру 5; 6; 7)	Забезпечення ресурсів; делегування; досягнення короткострокових результатів; консолідація досягнень і подальші зміни
Культурний	Згуртованість і служіння (роль І + кроки по Коттеру 2; 4; 7; 8)	Побудова довіри; комунікація; закріплення змін у культурі; підтримка подальших змін

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 15; 16]



Рис. 1. Практична модель лідерства служіння в управлінні змінами.

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 15; 16]

Наступним кроком дослідження стала розробка етапів впровадження розробленої практичної моделі лідерства служіння в управлінні змінами, побудованої

на інтеграції трьох інтегрованих в ній концептуальних підходів. Пропонуються такі етапи впровадження моделі (табл. 5):

Таблиця 5

Етапи впровадження практичної моделі лідерства служіння в управлінні змінами

Етапи впровадження	Управлінські дії
1) Діагностика РАЕІ-компетенцій команди.	Визначити, які ролі домінують, які дефіцитні (особливо І).
2) Формування коаліції лідерства служіння.	Обрати лідерів, які демонструють емпатію, довіру, готовність служити команді.
3) Комунікація змін через цінності.	Пояснити не лише «що» змінюється, а «чому» – з опорою на етичні принципи.
4) Розширення повноважень через розвиток.	Створити умови для зростання, навчання, самореалізації працівників.
5) Закріплення змін через культуру служіння.	Інтегрувати принципи служіння в щоденні практики, оцінку, лідерські моделі.

Джерело: розроблено авторами

Для організацій, що прагнуть успішно реалізувати зміни, рекомендується:

- Інтегрувати принципи лідерства служіння у корпоративну культуру через навчання, коучинг та приклад керівників.
- Створювати простори довіри: регулярні зустрічі, відкриті обговорення, визнання внеску.
- Використовувати РАЕІ-діагностику для балансування управлінських ролей у командах.

- Оцінювати стиль лідерства при призначенні на керівні посади, надаючи перевагу тим, хто демонструє емпатію та орієнтацію на розвиток інших.
- Створити механізми зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам відкрито висловлювати думки та брати участь у процесах змін.
- Підтримувати розвиток персоналу як стратегічний пріоритет, що зміцнює довіру та підвищує ефективність змін.

Висновки. У дослідженні було окреслено ключові особливості стилю управління лідерство служіння та здійснено їх порівняння з іншими управлінськими підходами в контексті організаційних змін. Це дозволило визначити унікальні риси даного стилю та його потенціал у поєднанні з класичними моделями трансформацій.

У межах проведеного дослідження було здійснено порівняльний аналіз трьох управлінських підходів: моделі РАЕІ І. Адізеса, лідерства служіння та моделі змін Д. Коттера з метою виявлення їхньої синергії в контексті організаційних трансформацій. Результати аналізу засвідчили, що лідерство служіння, з його акцентом на емпатію, розвиток інших і побудову спільноти, найбільш повно реалізує функції ролі інтегратора (І), яка є критично важливою для успішного впровадження та закріплення змін.

Інтеграція гуманістичних принципів лідерства служіння з структурною логікою РАЕІ та етапністю моделі Коттера дозволяє сформувати цілісну управлінську рамку, в якій поєднуються стратегічне бачення, організаційна стабільність і людяність. Такий підхід

сприяє формуванню довіри, залученості та підвищенню мотивації працівників, що в результаті забезпечує зростання стійкості організації до викликів і криз.

Запропонована нами на основі такої інтеграції практична модель може застосовуватися для підтримки змін, діагностики лідерських компетенцій, формування команд та побудови корпоративної культури відповідальності. Етапи її впровадження набувають цілеспрямованого, поступового й етично обґрунтованого характеру.

Таким чином, результати дослідження підтверджують висунуту гіпотезу: інтеграція принципів лідерства служіння в управлінські моделі організаційних змін сприяє формуванню довіри, згуртованості та етичної культури взаємодії, що забезпечує якісне впровадження трансформаційних процесів.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній перевірці ефективності інтегрованої моделі у різних типах організацій та визначенні оптимальних умов для впровадження лідерства служіння на різних етапах життєвого циклу.

Список використаних джерел:

1. Greenleaf, R. (2008). *Servant as a Leader*. Atlanta, GA : Greenleaf Center for Servant Leadership. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_6
2. Покотило Т., Смаглюк А. (2021). Організаційні зміни: проблема опору персоналу та шляхи його подолання. *Теорія і практика державного управління*, № 2(73). С. 154–163. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.17>
3. Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). In *Search of Excellence*. Harper & Row. URL: <https://www.jstor.org/stable/2393015?origin=crossref>
4. Омельченко В. (2025). «Служінне лідерство» на прикладі життя Андрія Шептицького. *Софія. Вісник гуманітарних та релігійних досліджень*, № 1(25). С. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.17721/sophia.2025.25.10>
5. Олещенко В.Ю., Михацька А.В., Артамонова Г.В. (2025). Служіння як основа сучасного лідерства в управлінні організацією. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, Т. 1. № 15. С. 462–472. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/550> DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0141>
6. Вижва М. (2020). Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Проблеми сучасної психології*, Вип. 47. С. 9–26. URL: <https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/197596/197774>
7. Копчак Ю.С., Матвеев М.Є., Моторнюк У.І. (2024). Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, № 74(2). С. 33-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
8. Dimitrakaki, I. (2023). *Servant Leadership. Case Study Starbucks*. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*. ISSN 2394-0913 (Online). Vol. 9. Iss. 6. Pp. 12–17. URL: <https://www.ijmh.org/portfolio-item/F1570029623/>
9. Trastek, V., Hamilton, N., & Niles, E. (2014). Leadership models in health care – a case for servant leadership. *Mayo Clinic Proceedings*, Vol. 89. No. 3. Pp. 374–381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2013.10.012>
10. Mayo Clinic. (n.d.). *Mayoclinic*. URL: <https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic/mission-values>
11. Case, J. (2019). *Servant Leaders and Employee Ownership*. *Employee Owned America*. URL: <https://surl.li/sgcpdg>
12. Місія, візія, цінності. Київський столичний університет ім. Б. Грінченка. URL: <https://kubg.edu.ua/prouniversitet/vizytivka/viziia-misiia-i-tsinnosti.html>
13. Гавриш О.М., Драмарецька К.П. (2022). Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Економіка і управління бізнесом*, № 13. С. 18-28. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24)
14. Saleem, F., Zhang, Y., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, Vol. 10. No. 1. Pp. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
15. Адізес І. (2018). *Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті*. пер. з англ. Т. Семігінюї. Київ : Форс Україна, 400 с. ISBN 978-617-7559-24-4.
16. Kotter J.P. (2012). *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 280 p. URL: <https://share.google/sULNBUl816J1y0ryk>

References:

1. Greenleaf, R. (2008). *Servant as a Leader*. Atlanta, GA : Greenleaf Center for Servant Leadership. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_6 [in English].
2. Pokotylo, T., & Smagliuk, A. (2021). Orhanizatsiini zminy: problema oporu personalu ta shliakhy yoho podolannia [Organizational changes: the problem of personnel resistance and ways to overcome it]. *Theory and practice of public administration*, No. 2(73). Pp. 154–163. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.17> [in Ukrainian].
3. Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). In *Search of Excellence*. Harper & Row. URL: <https://www.jstor.org/stable/2393015?origin=crossref> [in English].
4. Omelchenko, V. (2025). «Sluzhinne liderstvo» na prykladi zhyttia Andreia Sheptytskoho [«Servant Leadership» based on the life of Andrey Sheptytsky]. *Sofia. Bulletin of Humanitarian and Religious Studies*, No. 1(25). Pp. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.17721/sophia.2025.25.10> [in Ukrainian].
5. Oleshchenko, V.Yu., Mykhatska, A.V., & Artamonova, H.V. (2025). Sluzhinnia yak osnova suchasnoho liderstva v upravlinni orhanizatsiieiu [Service as the basis of modern leadership in organizational management]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, Vol. 1. No. 15. Pp. 462–472. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/550> DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0141> [in Ukrainian].
6. Vyzhva, M. (2020). Suchasni teorii liderstva: humanistychnyi rakurs [Modern theories of leadership: a humanistic perspective]. *Problems of modern psychology*, Vol. 47. Pp. 9–26. URL: <https://journals.urau.ua/index.php/2227-6246/article/view/197596/197774> [in Ukrainian].
7. Kopchak, Yu. S., Matveiev, M. Ye., & Motornyuk, U. I. (2024). Osoblyvosti vplyvu riznykh styliv liderstva na upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of the influence of different leadership styles on enterprise management]. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, No. 74(2). P. 33-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7> [in Ukrainian].
8. Dimitrakaki, I. (2023). *Servant Leadership. Case Study Starbucks*. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*. ISSN 2394-0913 (Online). Vol. 9. Iss. 6. Pp. 12–17. URL: <https://www.ijmh.org/portfolio-item/F1570029623/> [in English].
9. Trastek, V., Hamilton, N., & Niles, E. (2014). Leadership models in health care – a case for servant leadership. *Mayo Clinic Proceedings*, Vol. 89. No. 3. Pp. 374–381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2013.10.012> [in English].
10. Mayo Clinic. (n.d.). *Mayoclinic*. URL: <https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic/mission-values> [in English].
11. Case, J. (2019). *Servant Leaders and Employee Ownership*. *Employee Owned America*. URL: <https://surl.li/sgcpdg> [in English].
12. Misiia, viziia, tsinnosti [Mission, vision, values]. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. URL: <https://kubg.edu.ua/prouniversitet/vizytivka/viziia-misiia-i-tsinnosti.html> [in Ukrainian].
13. Havrysh, O. M., & Dramaretska, K. P. (2022). Rol lidera pry upravlinni orhanizatsiinymy zminamy v pidpriemstvi [The role of the leader in managing organizational changes in the enterprise]. *Economics and Business Management*, No. 13. Pp. 18-28. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24) [in Ukrainian].
14. Saleem, F., Zhang, Y., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, Vol. 10. No. 1. Pp. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019900562> [in English].
15. Adizes, I. (2018). *Upravlinnia zminamy dlia dosiahnennia nailipsoho rezultatu v biznesi y povsiakdennomu zhytti* [Managing change to achieve the best results in business and everyday life]. Translated from English by T. Semigina. Kyiv: Force Ukraine, 400 p. ISBN 978-617-7559-24-4. [in Ukrainian].
16. Kotter J.P. (2012). *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 280 p. URL: <https://share.google/sULNBU1816J1y0ryk> [in English].

Дата надходження статті: 03.11.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.11.2025 р.