

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0141>

УДК 005.21+005.84

JEL Classification: M12

Олешенко Вероніка Юліанівна

кандидат наук з державного управління
доцент кафедри управління
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-1490-8875
e-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

Михацька Алла Валер'янівна

кандидат педагогічних наук
доцент кафедри управління
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-8886-7877
e-mail: a.mykhatska@kubg.edu.ua

Артамонова Галина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-1653-9193
e-mail: h.artamonova@kubg.edu.ua

СЛУЖІННЯ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню концепції менеджменту на засадах служіння (servant leadership) як нової парадигми лідерства в умовах сучасних трансформаційних змін. У ній розкривається сутність цього гуманістично орієнтованого підходу, що передбачає переосмислення ролі лідера з авторитарного керівника на наставника, фасилітатора та служителя, який фокусується на потребах і розвитку співробітників. Цей підхід є відповіддю на зростаючу потребу в ефективних та гнучких управлінських стратегіях, здатних вивести організації на новий рівень стійкості та інноваційності. Основна проблематика, що розглядається у статті, полягає у визначенні ефективності лідерства служіння порівняно з традиційними моделями управління, а також у виявленні шляхів його успішного впровадження в організаційне середовище. Аналізуються ключові характеристики лідера-служителя, такі як довіра, емпатія, етична відповідальність та здатність до розширення повноважень персоналу, що відрізняє його від ієрархічних підходів. Детальний аналіз цих аспектів дозволяє висвітлити унікальні переваги лідерства служіння у формуванні сильної та адаптивної корпоративної культури. Результати дослідження підтверджують значний позитивний вплив лідерства служіння на підвищення залученості та мотивації працівників, покращення корпоративної культури, стимулювання інноваційної активності та зростання загальної продуктивності. У статті також ідентифіковано основні бар'єри на шляху імплементації цього підходу (опір змінам, брак підготовлених кадрів) та запропоновано практичні рекомендації щодо їх подолання, включаючи розвиток емоційного інтелекту та наставництва. Зроблено висновок, що лідерство служіння є трансформаційним процесом, який забезпечує формування високоефективних, згуртованих команд та сприяє довгостроковому сталому розвитку організації в умовах постійних змін. Таким чином, стаття пропонує цілісне бачення лідерства служіння як стратегічного інструменту для досягнення організаційної досконалості.

Ключові слова: лідерство служіння; менеджмент; організаційний розвиток; трансформаційні зміни; корпоративна культура; мотивація персоналу; залученість; емпатія; людський капітал.

ВСТУП

У сучасному динамічному світі організації усіх форм власності та секторів економіки стикаються з безпрецедентними викликами: швидкі технологічні зміни, глобальна конкуренція, зростаючі вимоги споживачів та постійні соціально-економічні трансформації. У цих умовах ефективне управління та лідерство стають не просто бажаними якостями, а життєво необхідними елементами виживання та успішного розвитку. Традиційні, здебільшого авторитарні та ієрархічні підходи до лідерства, що базуються на командно-адміністративних методах, часто виявляються недостатніми для формування високопродуктивних, інноваційних та адаптивних команд. Натомість зростає потреба у лідерах, які здатні не лише ефективно розподіляти завдання та контролювати їх виконання, а й надихати, розвивати потенціал своїх співробітників, формувати атмосферу довіри та взаємопідтримки. Саме у цьому контексті особливої актуальності набуває концепція менеджменту на засадах служіння (servant leadership), що пропонує принципово нову парадигму взаємодії лідера та команди. Цей підхід, вперше сформульований Робертом К. Грінліфом, зміщує акцент з особистих амбіцій та влади лідера на служіння іншим — співробітникам, клієнтам та суспільству загалом. Лідер-служитель сприймається не як домінуюча фігура, а як фасилітатор, ментор та коуч, який прагне передусім задовольнити потреби тих, кого він веде, сприяючи їхньому особистісному та професійному зростанню.

Попри значну увагу дослідників до різних стилів лідерства, включаючи трансформаційне, транзакційне та ситуаційне, існує брак єдиних підходів до визначення оптимальної моделі лідера, здатного успішно керувати змінами, мотивувати персонал та забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах сучасності. Багато організацій, особливо ті, що функціонують у публічному та соціальному секторах, стикаються з викликами, пов'язаними з формалізмом процедур, низькою залученістю працівників та відсутністю системного підходу до впровадження ефективного лідерства, що негативно позначається на якості послуг та загальній ефективності. Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю глибокого аналізу лідерських підходів, здатних відповісти на сучасні виклики, та обґрунтування ролі лідерства служіння як ефективною відповіді на потреби організацій XXI століття. Метою цієї статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів менеджменту на засадах служіння, його впливу на організаційну культуру, продуктивність праці та сталий розвиток, а також розробка рекомендацій для його успішного впровадження.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформаційних змін в управлінні організаціями та розвитку публічного сектору особливого значення набуває питання ефективного лідерства, яке поєднує в собі інноваційність, орієнтацію на служіння та врахування потреб колективу. Попри значну увагу дослідників до різних стилів лідерства, існує брак єдиних підходів до визначення оптимальної моделі лідера, здатного успішно керувати змінами, мотивувати персонал та забезпечувати стійкий розвиток організації. Сучасні організації, зокрема ті, що надають соціальні послуги, часто стикаються з викликами, пов'язаними з формалізмом процедур, низькою залученістю працівників та відсутністю системного підходу до впровадження ефективного лідерства. Це вимагає глибокого дослідження лідерських підходів та їх впливу на результативність діяльності організацій в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція лідерства служіння активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Теоретичні засади цього підходу розроблені Р. Грінліфом (1977), а також сучасними авторами, зокрема Н. Евою,

С. Сенджа та Д. ван Діерендонком, які поглибили розуміння впливу лідерства служіння на управлінську практику [3], [5].

Дослідження Л. Спірса (1995), Л. Лідена, С. Уейна, Х. Чжао [12] підкреслюють важливість створення атмосфери довіри та підтримки в організаціях, що сприяє їх ефективності. Окремо досліджуються практики, які реалізують цінності служіння, зокрема горизонтальне управління та культура зворотного зв'язку [20], [26].

Особливу увагу надають також дослідженням трансформаційних змін в управлінні, де лідер виконує роль не лише «керівника», але й «ментора», «коуча», що стимулює інновації та підтримує організаційну культуру [4], [10].

Зарубіжні дослідники, зокрема Грінліф (1977), Спірс (1995), Ева (2019), підкреслюють важливість етичних засад і соціальної відповідальності в лідерстві служіння. Ці дослідження дозволяють глибше зрозуміти, як лідери-служителі можуть покращити ефективність організацій через підтримку співробітників та сприяння загальному розвитку.

Метою статті є дослідження концепції менеджменту на засадах служіння як нової парадигми лідерства в сучасних умовах трансформаційних змін. Буде проаналізовано її вплив на ефективність управління організаціями, розвиток людського капіталу та формування ціннісно-орієнтованої корпоративної культури. Особлива увага приділятиметься виявленню переваг та викликів, пов'язаних із впровадженням цього підходу, а також розробці практичних рекомендацій для його ефективного реалізації.

Матеріали і методи. У процесі підготовки статті було використано як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження. Основними матеріалами для роботи стали наукові публікації провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері лідерства, менеджменту та організаційного розвитку, зокрема праці Р. Грінліфа, Л. Спірса, Н. Еви, С. Сенджа, Д. ван Діерендонком, Л. Лідена, С. Уейна, Х. Чжао, Г. Нортхауза, В. Басса та інших. Додатково було проаналізовано аналітичні огляди та звіти, що стосуються сучасних тенденцій в управлінні організаціями та публічному секторі.

Серед методів дослідження було використано системний аналіз для вивчення взаємозв'язків між елементами лідерства служіння та його впливом на організаційну ефективність. Також використовувався порівняльний аналіз для зіставлення традиційних підходів до лідерства з менеджментом на засадах служіння. Для формування ключових висновків та рекомендацій було застосовано теоретичне узагальнення. Метод синтезу дозволив інтегрувати розрізнені дані та сформулювати цілісний погляд на проблему. Крім того, були задіяні дедуктивний та індуктивний підходи для переходу від загальних концепцій до конкретних прикладів і навпаки. Комплексне застосування цих методів забезпечило всебічний та об'єктивний аналіз обраної теми.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вважається, що лідер має бути досвідченим та вміти поєднувати різні стилі керівництва в організації. У науковій літературі широко досліджуються різні підходи до лідерства та його реалізації в організаціях [6]. Водночас немає єдиної думки щодо того, яка з теорій лідерства є найбільш ефективною, а також які фактори визначають успішність організації.

Обраний лідером стиль керівництва значною мірою впливає на результати діяльності організації. Часто лідери не враховують особливості конкретної ситуації та застосовують недоречний стиль керівництва, що негативно позначається на продуктивності праці, рівні задоволеності персоналу та мотивації працівників досягати цілей організації. Таким чином, роль лідера та розвиток лідерства в кожній організації залишається важливим і водночас складним завданням, а їхнє нехтування може стати однією з головних перепон на шляху до успіху.

Ефективне лідерство мотивує працівників досягати цілей організації, підвищує якість послуг та зміцнює позиції організації у своїй сфері. Як зазначає Нортхауз, визначень лідерства існує стільки ж, скільки і дослідників цієї теми [14]. Лідерство зазвичай розглядають як здатність впливати на групу та її цілі, а ефективне лідерство прямо впливає на продуктивність, навички та знання співробітників. За Нортхаузом, лідерство — це процес досягнення порядку та стабільності в організації через вплив на інших задля досягнення спільних цілей [14].

Дослідження підтверджують, що стиль керівництва впливає на роботу співробітників та ефективність організації [28]. Науковці зазначають, що стиль керівництва залежить від цінностей керівника, рівня довіри в колективі, здатності лідера адаптуватися до складних ситуацій [26].

Хеллер наголошує, що для ефективного впливу на людей керівники повинні мати такі якості, як комунікабельність, упевненість, принциповість, колегіальність, рішучість та відданість справі [8].

Ліпінськієне вважає, що лідерство — одна з основних функцій керівника, а отже, критично важлива його здатність. Часто поняття лідерства ототожнюють з управлінням, проте важливо розуміти подібності й відмінності між ними [11]. Басс і Басс підкреслюють, що управління базується на формальній владі, тоді як лідерство спирається на процес соціального впливу [4].

Розроблений авторами порівняльний аналіз (табл. 1) впливу служительського лідерства на результат дозволяє узагальнити ключові елементи концепції лідерства служіння (servant leadership) та демонструє, яким чином ці параметри впливають на поведінку працівників і результати функціонування організації. Дане дослідження служить аналітичним інструментом для розуміння механізмів впливу цього стилю управління на організаційний розвиток.

Таблиця 1

Вплив параметрів служительського лідерства на результати

Параметр служіння	Механізм впливу	Очікуваний результат
Довіра	Підвищення рівня довіри (щирості) у команді	Більша та активна залученість команди
Емпатія	Усвідомлення потреб співробітників	Покращення корпоративної культури
Розширення повноважень	Надання автономії	Збільшення ініціативності та розуміння власної відповідальності
Наставництво	Підтримка професійного та особистого розвитку	Підвищення компетентності та мотивація
Зворотній зв'язок	Постійна комунікація	Удосконалення якості процесів та результатів роботи

Джерело: складено авторами

Дана таблиця ілюструє причинно-наслідкові зв'язки між лідерськими діями та змінами в організаційному середовищі. Наприклад, емпатія сприяє кращому розумінню потреб працівників, що веде до формування більш згуртованої та лояльної команди. Розширення повноважень підсилює відчуття автономії, що стимулює креативність і відповідальність.

Таким чином, у сучасному організаційному середовищі зростає потреба в таких моделях лідерства, які здатні не лише забезпечити ефективне управління персоналом, а й сприяти розвитку людського капіталу, формуванню довіри та створенню ціннісно-орієнтованої організаційної культури. У цьому зв'язку дослідницький інтерес зміщується до

більш гуманістичних підходів, що враховують соціальні, етичні та психологічні аспекти управління.

Саме у цьому контексті набуває актуальності концепція менеджменту на засадах служіння (servant leadership), яка пропонує нову парадигму управління- орієнтовану не лише на досягнення організаційних цілей, а й на розвиток людини як основного ресурсу змін. У центрі такого підходу — цінності довіри, співпраці, підтримки та етичної відповідальності, що є критично важливими в умовах турбулентного зовнішнього середовища [1].

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.

Такий підхід актуалізує потребу у новій системі підготовки управлінців, що передбачає розвиток емоційного інтелекту, саморефлексії, комунікаційних навичок і стратегічного мислення. У цьому сенсі, менеджмент на засадах служіння не є лише набором технік чи стилістичних прийомів, а глибокою внутрішньою установкою, що базується на гуманістичних цінностях, лідерській етиці та взаємоповазі.

Отже, трансформація управлінських моделей у напрямку служіння стає не лише відповіддю на виклики сучасності, а й умовою виживання організацій, що прагнуть до сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Розглядаючи практичну площину впровадження лідерства служіння, важливо підкреслити, що цей підхід позитивно впливає на корпоративну культуру та результати діяльності організації. Дослідження Лідена доводять, що сервант-лідери формують середовище довіри, взаємопідтримки та відкритого діалогу, що підвищує залученість працівників та їхню готовність до інновацій [12].

Управлінські практики, які втілюють цінності служіння, включають розвиток інклюзії в командах [7], культуру конструктивного зворотного зв'язку [17], а також створення горизонтальних структур управління, що сприяють децентралізації прийняття рішень та розширенню автономії працівників [5].

У цьому контексті роль лідера перестає бути авторитарною. Сучасний керівник виступає ментором, коучем, фасилітатором, який підтримує розвиток потенціалу підлеглих [16]. Це створює передумови для формування довгострокової стратегії сталого розвитку організації та підвищує рівень задоволеності працівників своєю працею.

Проте впровадження принципів лідерства служіння стикається з низкою бар'єрів, серед яких: опір змінам традиційної ієрархічної моделі управління, відсутність практик підготовки керівників нової формації, а також недовіра до принципів відкритого управління в окремих організаційних культурах.

Подолання цих бар'єрів можливе через створення програм розвитку лідерського потенціалу, навчання емоційного інтелекту та комунікаційним навичкам, а також впровадження систем наставництва та менторства [27].

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із яскравих прикладів упровадження принципів лідерства служіння у публічному управлінні є діяльність муніципального уряду міста Санта-Фе. Колишній міський менеджер Роберт Ромеро запровадив модель управління, орієнтовану на залучення громади, емпатію до потреб мешканців і прозорість прийняття рішень. Управлінська структура міста була змінена так, щоб спростити зворотний зв'язок із громадянами через постійні громадські слухання та консультаційні сесії. Особливу увагу приділяли «слуханню» громади — як інструменту стратегічного планування. У результаті запровадження такої моделі було зафіксовано підвищення задоволеності

громадян послугами муніципалітету на 27% за два роки. Працівники адміністрації відзначали зниження стресового навантаження та зростання рівня мотивації [13]. Це відповідає основним характеристикам лідерства служіння, таким як турбота, слухання та розвиток спільноти [7].

У бізнес секторі успішним прикладом запровадження моделі управління (менеджменту) на засадах лідерства є філософія відомої компанії Starbucks. Засновник компанії Говард Шульц неодноразово наголошував, що головне завдання керівника — «служити партнерам» (саме так компанія називає своїх працівників) [3]. Структура управління в Starbucks спрямована на підтримку відкритої комунікації, поваги до кожного працівника, а також активного залучення персоналу до прийняття рішень на місцях. Відповідно до Щорічного звіту компанії, Starbucks інвестує у навчання й розвиток своїх працівників — у звіті за 2024 рік зазначено такі результати: 1) 100% почасових працівників у США отримують оплату вище рівня мінімальної зарплати; 2) В середньому виплата становить \$18.73 на годину; 3) Більшість керівних посад заповнюється з внутрішніх кандидатів (63% у 2024) [19]. У результаті цього Starbucks має один із найнижчих показників плинності кадрів у галузі роздрібної торгівлі — менш як 65% на рік, тоді як середній рівень становить понад 100% [9]. Компанія інвестує в навчання, менторство та кар'єрне зростання співробітників. Такі показники є прямим результатом впровадження лідерства, орієнтованого на розвиток інших.

Також, варто зазначити, що Starbucks займається благодійною діяльністю через створений благодійний фонд The Starbucks Foundation. Основною метою діяльності цього фонду є зміцнення громад по всьому світу через трансформацію життя людей. Фонд зосереджується на трьох основних напрямках: підтримці громад, що вирощують каву та чай, інвестуючи в жінок та дівчат для економічного зростання та доступу до ресурсів; наданні грантів місцевим некомерційним організаціям, які підтримують місцеві спільноти в широкому спектрі соціальних потреб; та швидкому реагуванні на стихійні лиха, допомагаючи постраждалим громадам відновлюватися. Також фонд активно бореться з голодом, перенаправляючи надлишки їжі з магазинів нужденним та підтримуючи інфраструктуру продовольчих банків. Ця комплексна діяльність відображає прагнення Starbucks до створення позитивного соціального впливу на кожному етапі свого ланцюжка поставок та в громадах, де працюють її партнери [25]. Це, знов ж таки, є підтвердженням реалізації філософії лідерства служіння у концепції компанії — коли не тільки комерційна складова життєдіяльності організації є головною метою.

Також філософія лідерства служіння активно використовується у діяльності неприбуткових організаціях. Освітній проект Teach For All, який працює у понад 60 країнах світу, базується на принципах servant leadership. Його керівники виступають не як традиційні управлінці, а як наставники, що створюють умови для розвитку молодих вчителів і соціальних лідерів. Їх місія полягає у підготовці соціальних лідерів, які беруть на себе зобов'язання служити своїм громадам протягом двох років через викладання у школах із дефіцитними ресурсами — із зобов'язанням продовжувати правозахисну діяльність на все життя [24]. Такий фокус на людському розвитку сприяє збереженню талантів у соціальному секторі та освітніх системах. Понад 75 % із більш ніж 106 000 випускників Teach For All залишаються залученими до роботи у сфері освіти або суміжних соціальних ініціатив, а щорічно програма залучає понад 8 400 нових учасників, які працюють з понад 1,5 мільйонами учнів у вразливих громадах світу. Це доводить, що моделі колективного лідерства та служіння не лише формують ефективних лідерів, а й утримують їх у критично важливих сферах [23].

Лідерство служіння потребує від керівника особливого стилю мислення та дій, спрямованих на зростання інших. Успішне впровадження цієї моделі неможливе без конкретних управлінських інструментів. Аналіз практик Starbucks, глобального освітнього руху Teach For All, а також муніципальних органів публічного управління дозволяє виокремити ключові інструменти servant leadership, які можуть бути адаптовані до різних організаційних контекстів.

По-перше, це інструменти слухання та зворотного зв'язку. У Starbucks великого значення надають практиці активного слухання — керівники регулярно проводять зустрічі з працівниками, створюють умови для відкритого обміну думками через ініціативи типу Partner Open Forums [15]. Цей підхід дозволяє формувати довіру в колективі та вчасно реагувати на потреби. У публічному управлінні подібні механізми реалізуються через громадські консультації, опитування або платформи зворотного зв'язку з мешканцями (наприклад, онлайн-портали електронної демократії).

По-друге, практика менторства та наставництва. Ключовою практикою Teach For All є менторська підтримка молодих лідерів, яка забезпечується випускниками програми з досвідом роботи у школах. Завдяки цьому нові учасники розвивають лідерські якості в умовах реального середовища. У Starbucks керівники також виступають у ролі менторів, супроводжуючи кар'єрний розвиток працівників. У публічному секторі наставництво застосовується для адаптації нових державних службовців та формування етичного стилю управління.

По-третє, залучення колективу до спільного прийняття рішень. У всіх згаданих прикладах підкреслюється важливість розподіленого лідерства — залучення працівників, учителів, громади до прийняття управлінських рішень. У Starbucks менеджери довіряють локальним командам приймати рішення, що відповідають контексту [2]. У Teach For All автономність вчителів підтримується як основа їх професійного розвитку [22]. У публічному секторі це реалізується через бюджетування за участю громади, роботу рад та комітетів.

По-четверте, це інвестиції у розвиток персоналу. Як вже зазначалось вище, і Starbucks, і Teach For All значну увагу приділяють освіті та професійному розвитку. Starbucks фінансує навчання своїх працівників в Університеті штату Аризона [2], а Teach For All формує глобальні мережі навчання для учасників. У публічному управлінні дедалі частіше впроваджується безперервне навчання службовців — від курсів доброчесності до програм підвищення лідерських компетентностей (в Україні це закріплено на нормативно-правовому рівні у Постанові Кабінету Міністрів України 167-97-п, редакція від 21.02.2019 Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій).

По-п'яте, це політика інклюзії, побудована на емпатії. У Starbucks це проявляється через соціальні ініціативи на кшталт Opportunity Youth Hiring. У Teach For All увага зосереджена на підтримці дітей із вразливих громад. У публічному секторі подібні практики реалізуються через гендерно-чутливі програми, інклюзивні школи, послуги для людей з інвалідністю.

Застосування цих інструментів дозволяє лідерам не лише ефективно керувати командами, а й створювати культуру служіння, де кожен працівник відчуває свою значущість і можливість зростання. Саме через такі управлінські практики servant leadership трансформує організаційний клімат, знижує рівень плинності кадрів, підвищує мотивацію і стимулює розвиток соціального капіталу.

Проаналізувавши позитивну управлінську практику реалізації servant leadership та визначивши основні її інструменти з наведених прикладів (варто зазначити, що це не є вичерпні інструменти, притаманні servant leadership), авторами даної роботи був побудований алгоритм впровадження моделі лідерства служіння в організації (табл. 2). На нашу думку, такий структурний підхід дозволить забезпечити сталі зміни управлінської культури та підвищити залученість та вмотивованість працівників.

Таблиця 2

Алгоритм впровадження servant leadership в організації

Крок	Зміст	Приклад або інструмент
1. Аудит поточного стилю керівництва	Оцінка існуючих управлінських підходів, комунікацій та залучення персоналу.	Публічні консультації у муніципалітеті Санта-Фе.
2. Формування команди змін	Створення ініціативної групи для підтримки й реалізації змін.	Внутрішні спільноти та наставництво у Starbucks, Teach For All.
3. Навчання лідерів	Тренінги, коучинг, розвиток емоційного інтелекту.	Програми лідерства у Teach For All.
4. Інтеграція принципів у HR-процеси	Включення цінностей лідерства служіння у добір, адаптацію, мотивацію персоналу.	Система наставництва та прозора кар'єрна траєкторія у Starbucks.
5. Регулярна оцінка результатів	Оцінка задоволеності, залученості працівників, соціального ефекту.	Зовнішні опитування та освітній вплив у Teach For All.

Джерело: розроблено авторами

На нашу думку, такий алгоритм впровадження практики servant leadership через управлінські та організаційні діє є практикоорієнтованими, враховуючи практику їх застосування вищезазначеними компаніями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Успішне впровадження лідерства служіння потребує не лише особистісної готовності керівників змінювати стиль взаємодії, але й цілісного організаційного підходу до формування відповідного середовища. Серед ключових передумов — підтримка з боку вищого керівництва, адаптація внутрішніх політик та процедур, розвиток культури довіри й відкритого діалогу, створення горизонтальних комунікаційних зв'язків. Особливої ваги набуває впровадження програм підготовки лідерів нового типу, що орієнтовані на розвиток емпатії, етичної свідомості, системного мислення та соціальної відповідальності. Такі програми мають включати елементи коучингу, менторства та тренінгів із soft skills, оскільки саме вони формують основу лідерських компетентностей, притаманних підходу служіння.

У перспективі подальших наукових досліджень доцільно зосередитися на таких напрямках: більш детальне вивчення впливу лідерства служіння на ефективність команд у різних секторах (державному, приватному, неприбутковому); порівняльний аналіз лідерських моделей у міжкультурному контексті; емпіричне дослідження взаємозв'язку між емоційним інтелектом керівника та рівнем задоволеності працівників; оцінка довгострокового впливу сервант-лідерства на організаційний розвиток та інноваційність; вивчення чинників, що сприяють або перешкоджають впровадженню цього підходу в українських організаціях.

Таким чином, менеджмент на засадах служіння відкриває нові горизонти для публічного управління, бізнесу та громадянського суспільства — як стратегічний ресурс посилення довіри, соціального партнерства та стійкого розвитку в умовах невизначеності та змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Канафощка Г.П. Лідерство-служіння як основа нової парадигми менеджменту – менеджменту творчості/ Г.Канафощка // Тези III Всеукр. наук. практ.конференції [Що чинити, як діяти? Філософські, наукові та релігійні аспекти управлінської діяльності], (Львів, 15-16 квіт. 2011 р.). – Львів, 2011. – 160 с. – С. 3-5.
2. Офіційний сайт Starbucks. Приналежність до Starbucks. URL: <https://about.starbucks.com/stories/category/belonging-at-starbucks/>
3. Aron Blesch (2013). Starbucks' Human Resource Management Practices. URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-kinh-te-thanh-pho-ho-chi-minh/human-resource-management/starbucks-human-resource-management-prac/39280035>
4. Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
5. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
6. Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). *Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations*. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153–169.
7. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
8. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma littera.
9. How the Best Franchises Keep Their Hourly Workers (2021). People management. Workstream. URL: <https://www.workstream.us/blog/franchises-keep-hourly-workers?utm>
10. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). *Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization*. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
11. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
12. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
13. Neale J. Slack, Gurmeet Singh, Jashwini Narayan, & Shavneet Sharma (2020). *Servant Leadership in the Public Sector: Employee Perspective*. *Public Organization Review*. DOI: 10.1007/s11115-019-00459-z
14. Northous, P. G. (2009). *Lyderystės teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. URL: <https://www.scribd.com/document/486902306/Lyderyste-knyga-compressed-rotated-2>
15. Partner Open Forums. URL: <https://archive.starbucks.com/record/partner-open-forums>
16. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). *Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations*. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
17. Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. John Wiley & Sons.
18. Starbucks : ESG (Starbucks Fiscal 2024 Global Impact Report Data Tables) (2025). MarketScreener. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/STARBUCKS-CORPORATION-4905/news/Starbucks-ESG-Starbucks-Fiscal-2024-Global-Impact-Report-Data-Tables-49882309/>
19. Starbucks Global Impact Report (2024). Available at <https://about.starbucks.com/annual-impact-report/#explore>
20. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). *Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus*. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
21. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). *Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus*. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671> (in English)
22. Teach For All. Our purpose. URL: <https://teachforall.org/our-purpose>
23. Teach For All. Research. URL: <https://teachforall.org/our-impact/research>
24. Teach For All. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Teach_For_All?
25. The Starbucks Foundation. URL: <https://about.starbucks.com/the-starbucks-foundation/>
26. Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R., & Liu, A. M. M. (2012). *Empowering the project team: impact of leadership style and team context*. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(3/4), 149–175.
27. Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
28. Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). *Leadership styles and organizational commitment: literature review*. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216.

Veronika Oleshchenko

Candidate of Sciences in Public Administration
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-1490-8875
e-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

Alla Mykhatska

Candidate of Pedagogical Sciences
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-8886-7877
e-mail: a.mykhatska@kubg.edu.ua

Halyna Artamonova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-1653-9193
e-mail: h.artamonova@kubg.edu.ua

SERVICE AS THE BASIS OF MODERN LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Abstract. The article explores the concept of servant leadership as a new paradigm of leadership in the context of contemporary transformational changes. It reveals the essence of this humanistically oriented approach, which rethinks the leader's role from that of an authoritarian manager to a mentor, facilitator, and servant focused on the needs and development of employees. This approach responds to the growing demand for effective and flexible management strategies capable of guiding organizations toward greater resilience and innovation. The main issue addressed in the article is the evaluation of the effectiveness of servant leadership compared to traditional management models, as well as identifying ways to successfully implement it within organizational environments. The article analyzes the key characteristics of a servant leader, such as trust, empathy, ethical responsibility, and empowerment of employees which distinguish this approach from hierarchical models. A detailed analysis of these aspects highlights the unique advantages of servant leadership in shaping strong and adaptive organizational cultures. The findings confirm the significant positive impact of servant leadership on increasing employee engagement and motivation, improving corporate culture, encouraging innovation, and enhancing overall productivity. The article also identifies major barriers to implementation such as resistance to change and a lack of trained personnel and provides practical recommendations for overcoming them, including the development of emotional intelligence and mentoring programs. It concludes that servant leadership is a transformational process that fosters the creation of highly effective, cohesive teams and supports the long-term sustainable development of organizations in an ever-changing environment. Thus, the article presents a comprehensive view of servant leadership as a strategic tool for achieving organizational excellence.

Keywords: servant leadership; management; organizational development; transformational change; corporate culture; employee motivation; engagement; empathy; human capital.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Kanafotska, H. P. (2011). Liderstvo-sluzhinnia yak osnova novoi paradyhmy menedzhmentu – menedzhmentu tvorchosti [Servant leadership as the basis of a new management paradigm—management of creativity]. In *Proceedings of the 3rd All-Ukrainian Scientific and Practical Conference “What to do, how to act? Philosophical, scientific and religious aspects of managerial activity”* (Lviv, April 15–16, 2011) (pp. 3–5). Lviv. [in Ukrainian]
2. Starbucks. (n.d.). *Belonging at Starbucks*. <https://about.starbucks.com/stories/category/belonging-at-starbucks/>
3. Blesch, A. (2013). *Starbucks' human resource management practices*. Studocu. <https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-kinh-te-thanh-pho-ho-chi-minh/human-resource-management/starbucks-human-resource-management-prac/39280035>

4. Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
5. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
6. Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153–169.
7. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
8. Heller, R. (2000). *Grupų valdymas* [Group management]. Alma littera. [in Lithuanian]
9. Workstream. (2021). *How the best franchises keep their hourly workers*. <https://www.workstream.us/blog/franchises-keep-hourly-workers>
10. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
11. Lipinskiene, D. (2012). *Personalo vadyba* [Human resource management]. Socialinių mokslų kolegija. [in Lithuanian]
12. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
13. Slack, N. J., Singh, G., Narayan, J., & Sharma, S. (2020). Servant leadership in the public sector: Employee perspective. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00459-z>
14. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystės teorija ir praktika* [Leadership: Theory and practice]. Poligrafija ir informatika. <https://www.scribd.com/document/486902306/Lyderyste-knyga-compressed-rotated-2> [in Lithuanian]
15. Starbucks. (n.d.). *Partner open forums*. <https://archive.starbucks.com/record/partner-open-forums>
16. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
17. Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons.
18. MarketScreener. (2025). *Starbucks: ESG (Starbucks fiscal 2024 Global Impact Report data tables)*. <https://www.marketscreener.com/quote/stock/STARBUCKS-CORPORATION-4905/news/Starbucks-ESG-Starbucks-Fiscal-2024-Global-Impact-Report-Data-Tables-49882309/>
19. Starbucks. (2024). *Global impact report*. <https://about.starbucks.com/annual-impact-report/#explore>
20. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
21. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671> [in English]
22. Teach For All. (n.d.). *Our purpose*. <https://teachforall.org/our-purpose>
23. Teach For All. (n.d.). *Research*. <https://teachforall.org/our-impact/research>
24. Teach For All. (n.d.). *Teach For All*. In Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Teach_For_All
25. Starbucks. (n.d.). *The Starbucks Foundation*. <https://about.starbucks.com/the-starbucks-foundation/>
26. Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R., & Liu, A. M. M. (2012). Empowering the project team: Impact of leadership style and team context. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(3–4), 149–175.
27. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
28. Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216.

Стаття надійшла до редакції 05.03.25

Рецензовано 17.03.25

Опубліковано 31.03.2025 р.



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