



УДК 005.32:005.35:174

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5\(57\)-4994-5009](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-4994-5009)

Дикань Олена Володимирівна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-2087-9257>

Бела Олександр Олександрович аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, <https://orcid.org/0009-0007-6056-9089>

МОРАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЛІДЕРСТВО СЛУЖІННЯ: АЛЬТЕРНАТИВНЕ БАЧЕННЯ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ДЛЯ БУДУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та концептуалізацію морального лідерства та лідерства-служіння як фундаментальних детермінант побудови стратегії соціально відповідальної поведінки підприємства в умовах безпрецедентної глобальної турбулентності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових етичних орієнтирів для вітчизняного бізнесу, що функціонує в умовах повномасштабної воєнної агресії, цифрової трансформації та переходу до парадигми «Суспільства 5.0». Доведено, що традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на короткостроковий прибуток, вичерпали свій потенціал, поступаючись місцем гуманістичним підходам, де ключовим ресурсом стає довіра та моральний авторитет керівника.

Проведено компаративний аналіз західних універсалістських концепцій морального лідерства (проект GLOBE) та альтернативних моделей «Глобального Півдня», що мають виразний духовно-релігійний та реляційний характер. Особливу увагу приділено механізмам трансформації індивідуальних чеснот лідера в організаційну стійкість. Розкрито сутність морального лідерства через чотири фундаментальні «стовпи»: ведення до мети, натхнення інших, перетворення нормативних цінностей на моделі поведінки та будування «моральної сили, міцності». Паралельно досліджено парадигму лідерства-служіння, де роль керівника інтерпретується як опікунство над талантами та ресурсами організації.

Виявлено соціально-психологічний «ланцюг медіації», згідно з яким моральне лідерство впливає на залученість персоналу не прямо, а через формування ціннісної узгодженості та посилення організаційної ідентифікації. Доведено, що в умовах війни саме модель служіння, яка базується на емпатії,



«відновленні» та психологічній безпеці, демонструє найвищу ефективність у контексті утримання людського капіталу та забезпечення ментального здоров'я колективу.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для керівників щодо впровадження коучингової моделі управління та моніторингу морального клімату. Обґрунтовано, що інтеграція моральних імперативів у стратегічне управління дозволяє трансформувати корпоративну соціальну відповідальність із формального обов'язку у внутрішню ціннісну установку організації. Визначено, що майбутнє лідерство полягає у синергії високих технологій (high-tech) та глибокої людяності (high-touch).

Сформульовано висновки щодо необхідності розвитку «моральної сили» сучасних керівників як умови ефективної повоєнної відбудови України.

Ключові слова: моральне лідерство, лідерство-служіння, соціально відповідальна поведінка підприємства, організаційна стійкість, ціннісна узгоджуваність, організаційна ідентифікація, соціокультурний контекст.

Dykhan Olena Volodymyrivna Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Public Administration and HR Technologies, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-2087-9257>

Bela Oleksandr Oleksandrovych PhD Student of the Department of Management, Public Administration and HR Technologies, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0007-6056-9089>

MORAL LEADERSHIP AND SERVANT LEADERSHIP: ALTERNATIVE VISION AND IMPORTANCE FOR BUILDING SOCIALLY RESPONSIBLE CORPORATE BEHAVIOR

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical substantiation and conceptualization of moral leadership and servant leadership as fundamental determinants for building a strategy of socially responsible business behaviour under conditions of unprecedented global turbulence. The relevance of the study is driven by the need to identify new ethical guidelines for domestic businesses operating amid full-scale military aggression, rapid digital transformation, and the transition to the “Society 5.0” paradigm. It is demonstrated that traditional hierarchical management models focused on short-term profit maximization have exhausted their potential, giving way to human-centered approaches where trust and the moral authority of the leader become key resources.

A comparative analysis of Western universalist concepts of ethical leadership (GLOBE project) and alternative Global South models characterized by a pronounced spiritual-religious and relational nature has been conducted. Particular attention is paid





to the mechanisms through which individual virtues of a leader are transformed into organizational resilience. The essence of moral leadership is revealed through four fundamental “pillars”: leading to a goal, inspiring others, transforming normative values into models of behavior, and building "moral strength, fortitude." In parallel, the paradigm of servant leadership is examined, where the role of the leader is interpreted as stewardship over the organization's talents and resources.

A socio-psychological “mediation chain” has been identified, according to which ethical leadership influences employee engagement not directly, but through the formation of value congruence and the strengthening of organizational identification. It is proven that in wartime conditions, the servant leadership model—based on empathy, healing, and psychological safety—demonstrates the highest effectiveness in terms of retaining human capital and ensuring the mental well-being of employees.

The practical significance of the study lies in the development of specific recommendations for managers regarding the implementation of a coaching-based management model and the monitoring of the ethical climate. It is substantiated that the integration of moral imperatives into strategic management enables the transformation of corporate social responsibility from a formal obligation into an intrinsic value orientation of the organization. It is determined that the future of leadership lies in the synergy of high-tech and high-touch. Conclusions are drawn regarding the necessity of developing the "moral strength" of modern leaders as a prerequisite for the effective post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: moral leadership, servant leadership, socially responsible behavior of the enterprise, organizational resilience, value congruence, organizational identification, sociocultural context.

Постановка проблеми. Сучасний стан глобальної економічної системи характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. Бізнес-спільнота, у т.ч. вітчизняна, перебуває в точці біфуркації, де успіх підприємства безпосередньо залежить від здатності лідерів перейти від формальної влади до морального авторитету та від управління процесами до служіння людям. Довіра між роботодавцем та працівником стає дефіцитним ресурсом, особливо на тлі переходу до гібридних моделей роботи та страху перед заміщенням праці алгоритмами. Відтак, виникає гостра потреба у глибокому переосмисленні феномену лідерства, що передбачає інтеграцію таких концепцій, як моральне лідерство та лідерство-служіння. Ці підходи не є просто стилями менеджменту, вони представляють собою цілісні світоглядні системи, що, при їх дієвому впровадженні здатні регенерувати організаційну культуру та відновити сенс професійної діяльності для працівників в епоху посткапіталізму, а також змінити бачення соціальної відповідальності підприємств як фундаменту національної стійкості та економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ефективного керівництва в умовах кризи є центральною темою сучасних досліджень. Генезис





лідерських теорій демонструє еволюцію від раннього менеджменту Тейлора та Форда, де лідер був «директором-контролером», до сучасних концепцій «фасилітатора» та «коуча». Фундаментальні аспекти етичного лідерства досліджували С. J. Resick та співавтори [1, 2], які на основі проекту GLOBE ідентифікували універсальні та культурно-специфічні риси морального керівника. Концепція лідерства-служіння, заснована Р. К. Грінліфом [3], отримала новий розвиток у працях Н. Еви, Д. ван Дірендонка, які фокусуються на орієнтації лідера на потреби стейкхолдерів. Зокрема, Д. ван Дірендонк у своїй праці [4] розкрив психологічні механізми лідерства-служіння та запропонував модель, що включає відповідальне управління (stewardship).

Н. Ева у своєму огляді 2019 року [5] підкреслив, що лідерство-служіння є унікальним саме через свою багатовекторність (multi-target focus), тобто турботу не лише про підлеглих, а й про клієнтів, громаду та суспільство загалом (тих самих стейкхолдерів).

Проте інтеграція альтернативних підходів до лідерства «Глобального Півдня» (S. Shahab, T. Nguyen та ін.) [6, 7] для формування цілісної моделі в умовах турбулентності потребує подальшого обґрунтування.

У вітчизняному науковому дискурсі питання морального управління та соціальної відповідальності висвітлюються у працях В. Диканя, В. Компанієць, М. Настенко, М. Йохни, О. Криворучко, В. Олещенко, Г. Артамонової, В. Руденко, П. Черномаза та ін. Зокрема, досліджується роль лідерства у сфері послуг та на транспорті як чинника мотивації та утримання персоналу.

Зокрема, у працях В. Диканя та його наукової школи акцентується увага на специфіці лідерства у транспортній галузі, де поєднуються економічна ефективність і соціальна відповідальність [8, 9].

В. Компанієць обґрунтовує, що економічний успіх підприємства є похідним від морального стану колективу. Вона розглядає управління не лише як набір технік, а як духовно-моральну діяльність [10, 11]. У її роботах підкреслюється, що лідер має бути моральним взірцем. Лідерство-служіння тут виступає як засіб подолання відчуження працівників від результатів своєї праці.

М. Настенко, М. Йохна, О. Криворучко зі співавторами [12] досліджують зв'язки між лідерством-служінням, внутрішньою мотивацією та утриманням персоналу на підприємствах сфери послуг в умовах високої невизначеності та економічної турбулентності. Лідерство-служіння визначається ними як модель, що фундаментально пов'язана з етикою, чеснотами та моральністю. Це стиль керівництва, орієнтований на інших, де керівник свідомо ставить інтереси, потреби та розвиток підлеглих вище за власні амбіції. При цьому лідерство-служіння впроваджується на трьох рівнях: індивідуальному рівні, рівні команди та рівні компанії.

В. Олещенко, Г. Артамонова, В. Руденко [13] на основі аналізу еволюції наукових уявлень про лідерство пропонують його інтегровану модель «4D-Лідер», що включає чотири ключові компоненти: динаміку особистісного



розвитку; діалог як основу командної взаємодії; дані як джерело об'єктивного аналізу; довіру як стрижневий принцип культури відповідальності.

П. Черномаз [14] визначає моральне лідерство в бізнесі як основу нової парадигми корпоративного управління, де успіх визначається не лише прибутковістю, але й цінностями, які компанія транслює в суспільство. Він зосереджує увагу на викликах моральному лідерству, які потребують усвідомлення та системного подолання, пропонує певні підходи до цього.

Разом з тим, попри значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим механізм практичної конвергенції концепцій лідерства-служіння та морального управління в єдину стратегічну модель соціально відповідальної економічної поведінки, особливо в умовах критичної невизначеності. Більшість досліджень фокусуються на окремих психологічних або галузевих аспектах, водночас системний аналіз того, як саме моральні імперативи лідера трансформуються в організаційну стійкість та конкретні інструменти утримання персоналу під час масштабних криз, потребує подальшого поглиблення. Зокрема, вимагає уточнення питання адаптації міжнародних моделей морального лідерства до специфіки вітчизняного бізнес-середовища, де інституційні виклики та ризики морального виснаження створюють додаткові бар'єри для реалізації гуманістичної парадигми управління.

Мета статті. Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та концептуалізація морального лідерства та лідерства-служіння як фундаментальних засад побудови соціально відповідальної поведінки підприємства, а також аналіз їхнього впливу на організаційну стійкість в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Трансформація управлінських парадигм у сучасній економіці вимагає переходу від моделі «економічної людини» до «людини ціннісної». *Моральне лідерство* виступає як критична протизага моделям управління, зосередженим виключно на фінансових показниках. Воно *визначається через здатність лідера заслужити моральний авторитет, який, на відміну від адміністративного, не може бути делегованим, а лише виникає як результат цілісності особистості керівника.* Фундаментальна відмінність морального лідера полягає в дотриманні принципу «робити правильні речі» (doing the right things), навіть якщо це вступає в суперечність із миттєвою вигодою.

Альтернативне бачення морального лідерства в межах західної традиції, представлене С. J. Resick та співавторами [1, 2], підкреслює, що цей феномен є частково універсальним, а частково – культурно залежним. Ці дослідження мають кроскультурний кількісний характер і спрямовані на виявлення ступеня підтримки різних характеристик етичного лідерства в різних культурних контекстах. Методологічно воно базується на використанні стандартизованих опитувань, факторного аналізу та порівняльного підходу, що дозволяє ідентифікувати як універсальні, так і культурно специфічні елементи морального



лідерства. У межах цього підходу моральне лідерство визначається як сукупність поведінкових характеристик, що оцінюються як морально прийнятні у конкретному соціокультурному середовищі. До ключових характеристик автори відносять чесність, справедливість, відповідальність, надійність, альтруїзм і турботу про інших. Водночас результати дослідження свідчать, що хоча певні моральні якості мають універсальне значення, їх інтерпретація та пріоритетність істотно варіюються залежно від культурного контексту. Таким чином, моральне лідерство постає як частково універсальний, але водночас контекстуально модифікований феномен.

Обидва дослідження, попри їх приналежність до західної академічної традиції, містять імпліцитну критику її класичних підходів до морального лідерства. Передусім піддається сумніву припущення про універсальність моральних стандартів, оскільки емпіричні дані свідчать про їх культурну варіативність. Крім того, автори критикують редукцію морального лідерства до набору індивідуальних рис, наголошуючи на його соціально-конструктивній природі та залежності від сприйняття з боку підлеглих і ширшого соціального середовища. Важливим також є заперечення ідеї культурної нейтральності існуючих моделей, які на практиці відображають специфіку західних цінностей.

Отже, дослідження С. J. Resick та співавторів демонструють еволюцію західного наукового дискурсу у напрямі більш контекстуалізованого та культурно чутливого розуміння морального лідерства. У цьому сенсі вони виконують роль концептуального мосту між класичними універсалістськими моделями та сучасними кроскультурними підходами, формуючи підґрунтя для подальшого розвитку інтегративних теорій лідерства в глобальному середовищі.

Більш радикальне альтернативне бачення пропонують дослідники «Глобального Півдня» [7, 8], які критикують західний підхід за надмірний раціоналізм та індивідуалізм, звертаючи увагу на те, що в східних культурах моральне лідерство має виразний духовно-релігійний та реляційний характер, де лідер виступає як моральний наставник.

Дослідження [7], виконане в пакистанському соціокультурному середовищі, базується на використанні змішаного дизайну, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу (опитування, інтерв'ю, тематичний аналіз). Його результати демонструють специфіку розуміння морального лідерства в контексті східної (зокрема, пакистанської) культури. Автори ідентифікують такі ключові характеристики морального лідера, як моральна цілісність, альтруїзм, духовність, справедливість, відповідальність, скромність та орієнтація на служіння. Важливо, що етичність у цьому контексті має виразний реляційний і духовно зумовлений характер: вона формується не лише через дотримання формальних норм, але й через міжособистісні відносини, релігійні цінності та соціальні очікування.

Своєю чергою, дослідження [8] ґрунтується на теорії інституційних логік і пропонує концептуальне переосмислення морального лідерства крізь призму



взаємодії різних нормативних порядків. Методологічно автори акцентують увагу на необхідності врахування двох ключових вимірів: 1) *дослідницького контексту*, що відображає вплив академічних традицій і світоглядних установок дослідників на формування знань, та 2) *соціокультурного контексту*, який визначає зміст моральних норм і практик у конкретному суспільстві. Використовуючи індуктивний підхід і аналіз сучасної літератури, автори доводять, що *моральне лідерство не може розглядатися як універсальний набір характеристик, а є результатом взаємодії множинних інституційних логік (ринкової, державної, громадянської, релігійної тощо).*

У цьому контексті лідер постає як суб'єкт, який змушений балансувати між суперечливими моральними вимогами, що формуються в різних інституційних середовищах.

Обидва дослідження сходяться у критиці традиційного «західного» підходу до морального лідерства. По-перше, піддається сумніву його універсалістський характер, що ігнорує культурну варіативність моральних норм. По-друге, критикується індивідуалістична орієнтація, в межах якої етичність редукується до особистісних якостей лідера, тоді як у багатьох культурах вона має колективний і взаємозалежний характер. По-третє, західні моделі часто ґрунтуються на раціоналістичному та формалізованому розумінні етики (через кодекси, стандарти, процедури), тоді як у «незахідних» контекстах *важливу роль відіграють неформальні інститути, традиції та релігійні норми.* Нарешті, як показує [8], такі підходи недостатньо враховують *вплив інституційних суперечностей і владних асиметрій на формування етичних практик.*

Узагальнення результатів зазначених досліджень дає змогу сформулювати *альтернативне бачення морального лідерства*, яке має низку принципових характеристик. По-перше, воно є контекстуально зумовленим і не може бути адекватно описане поза конкретним соціокультурним середовищем. По-друге, воно має плюралістичний характер і передбачає узгодження різних, інколи суперечливих моральних систем. По-третє, моральне лідерство є реляційним за своєю природою і формується у процесі взаємодії між лідером та стейкхолдерами. По-четверте, воно відображає складність інституційного середовища, в якому діє лідер, включаючи конфлікти між економічними, соціальними та культурними логіками. По-п'яте, воно інтегрує духовно-ціннісний вимір, що виходить за межі формального дотримання норм.

Практична значущість такого підходу полягає у його здатності забезпечити більш адекватне розуміння та реалізацію морального лідерства в умовах глобалізованого світу. Зокрема, він сприяє підвищенню ефективності управління в мультикультурних організаціях, дозволяє уникнути механічного перенесення західних моделей у відмінні культурні контексти, а також підвищує легітимність управлінських рішень за рахунок урахування локальних норм і цінностей. Для країн із перехідною економікою, зокрема України, це відкриває *можливості формування гібридних моделей морального лідерства, що*





поєднують міжнародні стандарти доброчесності з національними соціокультурними особливостями.

Подальший розвиток сучасних уявлень про моральне лідерство пов'язаний із його *інтерпретацією в межах організаційно-психологічного підходу*, що акцентує увагу на механізмах впливу лідера на внутрішній світ працівників. У цьому контексті показовим є дослідження [15], у якому *моральне лідерство аналізується через призму багаторівневих медіаційних зв'язків між цінностями, ідентичністю та поведінковими результатами персоналу*.

Методологічно дослідження ґрунтується на кількісному емпіричному підході із застосуванням структурного моделювання та багатоступеневого медіаційного аналізу. Його теоретичну основу становлять положення теорії соціальної ідентичності та сучасні концепції організаційної поведінки. Ключовою особливістю дослідницького дизайну є фокус не лише на прямому впливі морального лідерства, а на виявленні опосередкованих механізмів, через які цей вплив реалізується, зокрема через узгодженість цінностей (value congruence) та організаційну ідентифікацію (organizational identification).

У межах даного підходу *моральне лідерство визначається як поведінка лідера, що базується на моральних принципах і реалізується через демонстрацію чесності, справедливості та відповідальності, а також через формування етичних стандартів в організації*. Водночас принципово важливим є те, що автори розглядають моральне лідерство не лише як сукупність індивідуальних характеристик, а як соціально-психологічний механізм, здатний формувати ціннісну узгодженість між працівниками та організацією.

До ключових характеристик морального лідерства у дослідженні віднесено моральну цілісність, що проявляється у послідовності між декларованими цінностями та реальними діями лідера; справедливість і прозорість управлінських рішень; рольову модель поведінки (role modeling), завдяки якій працівники засвоюють етичні стандарти через спостереження; а також здатність формувати спільний ціннісний простір в організації. Особливу увагу приділено процесу посилення організаційної ідентифікації, коли працівники починають асоціювати себе з організацією та сприймати її цінності як власні.

Отримані результати свідчать, що вплив морального лідерства на залученість працівників має переважно опосередкований характер і реалізується через послідовний ланцюг медіації: від формування ціннісної узгодженості до розвитку організаційної ідентифікації, що, у свою чергу, забезпечує зростання рівня залученості (employee engagement). Таким чином, *ключовим чинником ефективності морального лідерства виступає не стільки безпосередній контроль або нормативний вплив, скільки здатність лідера формувати внутрішню мотивацію працівників через інтеграцію їхніх цінностей з цінностями організації*.

Узагальнюючи, слід зазначити, що дане дослідження розширює класичне розуміння морального лідерства, зміщуючи акцент із нормативно-описових





характеристик на глибинні соціально-психологічні процеси. У цьому сенсі моральне лідерство постає як механізм конструювання спільного ціннісного простору та ідентичності, що забезпечує стійку залученість і ефективність персоналу. Практична значущість такого підходу полягає у можливості формування більш ефективних управлінських стратегій, орієнтованих на розвиток довіри, внутрішньої мотивації та ціннісної інтеграції в організаціях, що є особливо актуальним в умовах сучасних трансформацій глобального соціально-економічного середовища.

У цілому, на основі аналізу наявних досліджень, можна стверджувати, що моральне лідерство базується на чотирьох фундаментальних стовпах (табл. 1), які забезпечують формування етичної інфраструктури організації.

Таблиця 1

Фундаментальні стовпи морального лідерства на підприємстві

Стовп лідерства	Сутність та механізм реалізації	Очікуваний вплив на організацію
Ведення до мети	Формулювання місії як благородної мети, що виходить за межі КРІ та сприяє суспільному благу.	Зростання відчуття значущості праці у персоналу, зміцнення репутації бренду.
Натхнення інших	Створення середовища довіри, де працівники готові брати на себе відповідальність за спільний результат.	Підвищення інноваційної активності та залученості працівників.
Перетворення нормативних цінностей на моделі поведінки	«Оживлення» етичних стандартів щоденною поведінкою лідера (емпатія, мужність, терпіння).	Формування сильної організаційної культури та морального клімату.
Будування «моральної сили, міцності»	Постійна рефлексія, практика «навмисної паузи» для оцінки моральних наслідків рішень.	Стійкість до репутаційних скандалів та здатність до моральної навігації у кризах.

Складено авторами.





Паралельно з моральним лідерством розвивається концепція лідерства-служіння (servant leadership), уперше запропонована Р. Грінліфом [4]. Ця парадигма кардинально відрізняється від традиційного «героїчного» лідерства. Сервант-лідер сприймає свою роль як опікунство (stewardship) над талантами та ресурсами організації. Основні характеристики такої моделі та їхній вплив на параметри діяльності підприємства систематизовано в табл. 2.

Емпіричні дані, отримані в ході дослідження українських компаній сфери послуг у 2024 році [12], підтверджують, що *модель служіння прямо впливає на підвищення внутрішньої мотивації та утримання персоналу, створюючи клімат психологічної безпеки в умовах війни. В умовах гострої конкуренції за таланти саме модель служіння демонструє найкращі результати, оскільки лідер-служитель діє не як контролер, а як наставник, що допомагає команді знаходити сенс у щоденній праці.*

Таблиця 2

Характеристики лідерства-служіння та результативність управління

Характеристика (риса) лідера-служителя	Механізм впливу на працівників та процеси	Результати для соціально відповідальної поведінки
Емпатія та слухання	Глибоке розуміння потреб підлеглих, визнання їхньої гідності.	Зниження рівня стресу, підвищення лояльності та задоволеності працею.
Відновлення іншого	Допомога членам команди у подоланні емоційних травм та конфліктів.	Підтримка ментального здоров'я персоналу, особливо в умовах війни.
Смиренність та скромність	Відсутність егоцентризму, готовність визнавати помилки та ділитися успіхом.	Формування атмосфери психологічної безпеки, що стимулює інновації.
Передбачення	Аналіз уроків минулого та реалій сьогодення для прогнозування наслідків.	Уникнення етичних ризиків, довгострокова стратегічна стійкість.
Відповідальність	Усвідомлення організації як інституції, що служить загальному благу.	Трансформація соціальної відповідальності з піар-акції у стратегічне ядро бізнесу.

Складено авторами.





Механізм впливу лідерства-служіння на організаційну ефективність є багаторівневим. На індивідуальному рівні воно підвищує задоволеність роботою та психологічне благополуччя. На командному рівні формується атмосфера довіри та взаємодопомоги, що стимулює інноваційну трудову поведінку. На рівні компанії це трансформується у вищу лояльність клієнтів та загальну стійкість системи до зовнішніх шоків. Більше того, лідерство-служіння тісно пов'язане з концепцією «Суспільства 5.0», де технологічний прогрес має служити інтересам людини.

Проте впровадження цієї моделі стикається з певними обмеженнями. По-перше, вона вимагає глибокої зміни свідомості самого керівника, що є складним процесом, особливо для тих, хто виховувався в межах авторитарних систем. По-друге, існують виклики, пов'язані з необхідністю балансування між служінням людям та вимогами операційної ефективності в умовах обмежених ресурсів. По-третє, специфіка окремих секторів (наприклад, медицини чи освіти) вимагає адаптації методів лідерства-служіння до конкретних професійних контекстів.

Аналіз морального лідерства та лідерства-служіння дозволяє виявити глибоку концептуальну спорідненість між ними. Обидва підходи ґрунтуються на етичному фундаменті та заперечують егоцентричну модель управління. Однак, існують тонкі розбіжності у фокусі їхньої уваги. Моральне лідерство більше акцентує увагу на джерелі авторитету лідера та правильності його рішень у контексті цілісності та мужності. Воно фокусується на етичній силі, міцності організації як цілого. Лідерство-служіння, з іншого боку, робить акцент на напрямку дій керівника – на його ролі як ресурсу для розвитку інших. Якщо моральний лідер є «маяком» етики, то сервант-лідер є «садівником» талантів.

У контексті вітчизняної культури ці моделі інтегруються в концепцію «духовно-морального управління», де метою управління є максимальний гармонійний (духовний, моральний, культурний, творчий, соціальний, матеріальний, фізичний) розвиток кожної особистості, духовне та матеріальне благополуччя людини та суспільства у цілому, збереження та розвиток навколишнього світу [9].

Тут лідерство розглядається через призму сотеріологічних та гуманних цілей. Влада трактується не як привілей, а як дар і важка відповідальність за долі людей. Організація сприймається як «соборна цілісність», де співпраця домінує над конкуренцією. Це особливо актуально для великих індустріальних структур, де перехід від жорсткої ієрархії до моделі служіння може стати ключем до подолання системних криз.

Одним із найважливіших висновків сучасних досліджень є підтвердження того, що моральне лідерство та лідерство-служіння активують внутрішню мотивацію працівників. Традиційні методи стимулювання (премії, штрафи) діють лише тимчасово і часто призводять до вигорання. Натомість, коли працівник відчуває, що лідер піклується про його розвиток та діє згідно зі справедливими принципами, виникає феномен «інноваційної трудової поведінки». Працівники стають не просто виконавцями, а творцями змін.



Цей психологічний зв'язок пояснюється *теорією самодетермінації*, де задоволення потреб в автономії, компетентності та приналежності є основою для високої продуктивності. Сервант-лідери, надаючи працівникам свободу дій та підтримку, створюють умови для реалізації цих потреб. Результатом є не лише вища ефективність праці, а й ментальна стійкість команди, що критично важливо в умовах посткапіталістичних трансформацій.

Перехід до «Суспільства 5.0» висуває нові вимоги до лідерства. Цифровізація, автоматизація та впровадження штучного інтелекту змінюють характер праці. У світі, де машини виконують рутинні та інтелектуальні завдання, унікальна цінність людини зміщується у сферу емоційного інтелекту, етики та сенсотворення. Моральне лідерство стає «диригентом» цього процесу, допомагаючи людям адаптуватися до змін без втрати людяності.

Проте існують ризики, що в гонитві за технологічною ефективністю етичні аспекти будуть відсунуті на другий план. Тому розвиток «моральної міцності» лідерів стає питанням не лише корпоративної культури, а й національної безпеки та економічної стійкості держави. Лідерство майбутнього – це поєднання високих технологій (high-tech) з високою людяністю (high-touch).

Одним із найважливіших механізмів, через які моральне лідерство та лідерство-служіння впливають на залученість персоналу, є «ланцюг медіації», розроблений у межах організаційно-психологічного підходу [15]. Згідно з цією моделлю, моральне лідерство впливає на працівників не напямую, а через формування ціннісної узгодженості (value congruence) та організаційної ідентифікації. Лідер, виступаючи як рольова модель (role modeling), транслює цінності, які працівники з часом починають сприймати як власні. Це веде до глибинного відчуття приналежності до організації («ми – єдине ціле»), що, у свою чергу, активує внутрішню мотивацію та енергійність у роботі.

Побудова соціально відповідальної поведінки підприємства є неможливою без інтеграції морального лідерства у стратегію соціальної відповідальності (СВ). Сучасні підходи (Environmental, Social, Governance) вимагають поєднання вимірюваних показників із моральними зобов'язаннями. Моральний лідер стає «диригентом» цього процесу, забезпечуючи, щоб соціальні ініціативи не були формальними практиками, а впливали з внутрішньої культури організації.

У контексті України, особливо актуальною є проблема подолання інерції радянського типу управління. Оскільки дуже часто вітчизняні менеджери досі схильються до авторитарних методів, сприймаючи лідерство-служіння як прояв слабкості. Цей соціокультурний розрив створює бар'єри для трансформації. Проте досвід воєнного стану показує, що саме підприємства з високим рівнем моральної відповідальності демонструють найвищу стійкість.

Іншим важливим обмеженням є жорстка лінійно-ієрархічна структура великих підприємств, яка пригнічує креативність та ініціативу. В таких системах навіть за наявності моральних лідерів на середніх ланках, їхні ініціативи часто блокуються «зверху» через страх втрати контролю. Крім того, брак системного



навчання моральному лідерству призводить до того, що керівники не мають інструментарію для роботи у «сірих зонах» – ситуаціях моральних дилем, де немає однозначно правильного рішення.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку рекомендацій для тих, хто прагне розвивати моральне лідерство та лідерство-служіння.

- **Пріоритет саморозвитку:** лідерство починається з внутрішньої роботи. Необхідно розвивати навички рефлексії, емпатії та здатності визнавати власні помилки. Практика «навмисної паузи» має стати частиною щоденного розпорядку.

- **Формування ціннісного ядра:** організація повинна мати чітко сформульовану благородну мету, яка виходить за межі прибутку. Ці цінності мають бути інтегровані у всі процеси – від рекрутингу до стратегічного планування.

- **Перехід до коучингової моделі:** керівники мають відмовитися від ролі «командирів» на користь ролі «наставників». Це передбачає делегування повноважень, підтримку автономії працівників та створення безпечного середовища для експериментів та помилок.

- **Моніторинг морального клімату:** використання сучасних методик (наприклад, 360-градусний зворотний зв'язок, якісні інтерв'ю) для оцінки того, як лідерство сприймається працівниками. Моральний авторитет має стати одним із KPI для топ-менеджменту.

- **Адаптація до культурного контексту:** впровадження західних моделей лідерства-служіння має відбуватися з урахуванням місцевих соціокультурних особливостей та традицій духовно-морального управління.

Отже, моральне лідерство та лідерство-служіння – це не просто модні тренди, а фундаментальна вимога часу. В епоху глобальних криз та технологічних революцій саме людяність, етика та служіння стають найміцнішими опорами бізнесу, забезпечуючи його життєздатність та здатність створювати справжню цінність для суспільства. Перехід до цих моделей вимагає мужності та відмови від застарілих парадигм, але результати у вигляді лояльності персоналу, задоволеності клієнтів та стабільного зростання варті цих зусиль.

Висновки. В умовах глобальної турбулентності та екзистенційних викликів для України традиційні ієрархічні моделі управління втрачають ефективність. запорукою довгострокової стійкості підприємства стає моральний фундамент й відповідні моделі лідерства.

Обґрунтовано взаємодоповнюваність морального лідерства (як джерела авторитету та «маяка» етичних норм) та лідерства-служіння (як механізму опікунства та розвитку талантів). Якщо моральне лідерство фокусується на «правильності» рішень, то лідерство-служіння – на пріоритетності потреб підлеглих та громади.

Встановлено, що вплив морального лідерства на залученість персоналу реалізується через «ланцюг медіації»: від формування ціннісної узгодженості до





посилення організаційної ідентифікації. Це активує внутрішню мотивацію працівників, що є значно ефективнішим за традиційні методи стимулювання.

Виявлено необхідність адаптації західних моделей до українського контексту. Це передбачає подолання інерції авторитарного стилю управління та інтеграцію міжнародних стандартів доброчесності з національними традиціями «духовно-морального управління», що базуються на соборності та високій довірі.

Моральне лідерство та лідерство-служіння трансформують соціальну відповідальність у стратегічне ядро бізнесу, що критично важливо для національної безпеки та економічної стійкості в умовах «Суспільства 5.0».

Сучасні кроскультурні та інституційні дослідження демонструють необхідність переходу від універсалістського до контекстуально чутливого підходу в аналізі морального лідерства. Згідно з їхніми висновками, у східних культурах моральне лідерство має виразний духовно-релігійний та реляційний характер. Лідер тут виступає не просто як менеджер, а як моральний наставник та опікун, чия поведінка базується на абсолютних духовних цінностях та пріоритеті групових інтересів над особистими. Це особливо актуально для українського соціокультурного середовища, де духовні традиції та соборність часто відіграють більшу роль у формуванні довіри, ніж формальні контракти.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення прикладних механізмів інтеграції морального лідерства та лідерства-служіння у стратегічне управління підприємствами. Особливої уваги потребує адаптація міжнародних концепцій морального лідерства до умов українського соціокультурного та інституційного середовища з урахуванням викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Література:

1. Resick C. J., Hanges P. J., Dickson M. W., Mitchelson J. K. A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 63, № 4. P. 345–359. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
2. Resick C. J., Martin G. S., Keating M. A., Dickson M. W., Kwan H. K., Peng C. What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 101, № 3. P. 435–457. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0730-8>
3. Greenleaf R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977. 370 p.
4. Dierendonck van D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, № 4. P. 1228–1261. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
5. Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R. C. Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*. 2019. Vol. 30, № 1. P. 111–132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
6. Shahab H., Zahur H., Akhtar N., Rashid S. Characteristics of Ethical Leadership: Themes Identification Through Convergent Parallel Mixed Method Design From the Pakistan Context. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Art. 787796. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787796>



7. Nguyen T. H.-T., Zakarneh M., McDonald M., Amankwah-Amoah J. Reconceptualizing ethical leadership for the global south: An institutional logics perspective. *The Leadership Quarterly*. 2025. Vol. 36, Iss. 5. Art. 101897. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101897>
8. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
9. Компанієць В. В. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 455 с.
10. Компанієць В. В., Бела О. О. Особливості соціально відповідальної економічної поведінки управлінців та підприємців в критичних та невизначених умовах діяльності: теоретичні положення та вітчизняна практика. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 132–146.
11. Компанієць В. В. Формування культури доброчесності в суспільстві та бізнес-діяльності (концептуальне осмислення нових світових тенденцій на основі соціокультурної парадигми). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 248–265. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/86-1.pdf> (дата звернення: 29.04.2026).
12. Nastenکو M., Yokhna M., Kryvoruchko O., Savitskaya M., Ivanenko V. Servant Leadership in the Service Sector: Linkages with Employee Motivation and Retention. *International Journal of Organizational Leadership*. 2024. Vol. 13, First Special Issue 2024. P. 6–25. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60411>
13. Олещенко В., Артамонова Г., Руденко В. Актуальні концепції лідерства: еволюція теорій та сучасна інтеграція підходів. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 140–151. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0312>
14. Черномаз П. О. Моральне лідерство у світовому бізнесі: виклики та їх подолання. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцять першої наук.-практ. міжнарод. конф. (5-6 червня 2025 р.)*. Харків: УкрДУЗТ, 2025. С. 491-492. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/29749> (дата звернення: 29.04.2026).
15. Lorenz T. Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, Iss. 9. Art. 329. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15090329>

References:

1. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63 (4), 345–359. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>.
2. Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K. & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101 (3), 435–457. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0730-8>.
3. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
4. Dierendonck van, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37 (4), 1228–1261. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.
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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
6. Shahab, H., Zahur, H., Akhtar, N. & Rashid, S. (2021). Characteristics of Ethical Leadership: Themes Identification Through Convergent Parallel Mixed Method Design From the Pakistan Context. *Frontiers in Psychology*, 12, Art. 787796. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787796>.





7. Nguyen, T. H.-T., Zakarneh, M., McDonald, M. & Amankwah-Amoah, J. (2025). Reconceptualizing ethical leadership for the global south: An institutional logics perspective. *The Leadership Quarterly*, 36 (5), Art. 101897. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101897>.
8. Dykan, V.L., Kompaniets, V.V. & Poliakova, O.M. (2012). *Etychni osnovy biznesu: Navch. posibnyk* [Ethical foundations of business: Study guide]. Kharkiv: UkrDAZT [in Ukrainian].
9. Kompaniets, V. V. (2018). *Moralni osnovy ekonomiky ta pidpriemnytskoi diialnosti: pidruchnyk* [Moral foundations of economy and entrepreneurial activity: textbook]. Kharkiv: UkrDUZT [in Ukrainian].
10. Kompaniets, V. V. & Bela, O. O. (2023). Osoblyvosti sotsialno vidpovidalnoi ekonomichnoi povedinky upravlinsiv ta pidpriemtsiv v krytychnykh ta nevyznachenykh umovakh diialnosti: teoretychni polozhennia ta vitchyzniana praktyka [Features of socially responsible economic behavior of managers and entrepreneurs in critical and uncertain conditions of activity: theoretical provisions and domestic practice]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The Bulletin of Transport Economy and Industry*, 81-82, 132–146 [in Ukrainian].
11. Kompaniets, V. V. (2024). Formuvannia kultury dobrochesnosti v suspilstvi ta biznes-diialnosti (kontseptualne osmyslennia novykh svitovykh tendentsii na osnovi sotsiokulturnoi paradyhmy) [Forming a culture of integrity in society and business activity (conceptual understanding of new world trends based on the sociocultural paradigm)]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The Bulletin of Transport Economy and Industry*, 86, 248–265. Retrieved from <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/86-1.pdf> [in Ukrainian].
12. Nastenکو, M., Yokhna, M., Kryvoruchko, O., Savitskaya, M. & Ivanenko, V. (2024). Servant Leadership in the Service Sector: Linkages with Employee Motivation and Retention. *International Journal of Organizational Leadership*, 13 (First Special Issue 2024), 6–25. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60411>.
13. Oleschenko, V., Artamonova, H. & Rudenko, V. (2025). Aktualni kontseptsii liderstva: evoliutsiia teorii ta suchasna inteɦratsiia pidkhodiv [Current concepts of leadership: evolution of theories and modern integration of approaches]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 3 (17), 140–151. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0312> [in Ukrainian].
14. Chernomaz, P. O. (2025). Moralne liderstvo u svitovomu biznesi: vyklyky ta yikh podolannia [Moral leadership in global business: challenges and overcoming them]. *Mizhnarodna transportna infrastruktura, industrialni tsentry ta korporativna lohistyka: materialy dvadtsiat pershoi nauk.-prakt. mizhnarod. konf. (5-6 chervnia 2025 r.)* – International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics: proceedings of the 21st International Scientific and Practical Conference (June 5-6, 2025). Kharkiv: UkrDUZT, 491-492. Retrieved from <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/29749> [in Ukrainian].
15. Lorenz, T. (2025). Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement. *Administrative Sciences*, 15 (9), Art. 329. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15090329>.

Дата першого надходження статті до видання: 19.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026