

УДК 316.46:658.3

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-12>

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

А. В. КРИЛОВ

PhD,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4882-3411>

Анотація. *Мета* – дослідити лідерство в управлінні персоналом торговельних підприємств та визначити ключові підходи, моделі і стилі управління, що підвищують ефективність кадрового менеджменту. **Методика:** огляд вітчизняних наукових джерел, аналіз теоретичних підходів до лідерства, систематизація стилів і моделей управління, узагальнення практичних аспектів їх застосування на торговельних підприємствах. **Результати:** уточнено роль лідерства як інтегрованої управлінської категорії, виділено трансформаційне, транзакційне, ситуаційне та антикризове лідерство як ключові стилі; показано їх вплив на мотивацію, продуктивність, корпоративну культуру та якість обслуговування. **Висновки:** застосування комбінованих лідерських підходів підвищує ефективність управління персоналом, сприяє розвитку професійних компетенцій працівників, зменшує плинність кадрів та зміцнює конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Ключові слова: лідерство, управління персоналом, торговельні підприємства, ефективність управління персоналом, лідерські підходи.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах функціонування торговельних підприємств, що характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням ролі людського капіталу, особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Традиційні підходи до організації кадрової роботи дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення адаптивності, інноваційності та стійкості підприємств роздрібної та оптової торгівлі. У цьому контексті лідерство виступає ключовим чинником підвищення результативності управлінських процесів і формування високопродуктивних трудових колективів.

Проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичної розробки підходів до впровадження ефективних моделей лідерства, які б відповідали специфіці діяльності торговельних підприємств, їх організаційній структурі, кадровому потенціалу та стратегічним цілям. Попри значну кількість досліджень у галузі менеджменту та лідерства, питання формування лідерських компетенцій у сфері управління персоналом саме торговельних підприємств потребують подальшого аналізу. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються механізми впливу різних стилів лідерства на мотивацію працівників, їх залученість, продуктивність, якість обслуговування споживачів та організаційну культуру в умовах швидких ринкових змін.

Таким чином, існує об'єктивна потреба у поглибленому науковому дослідженні лідерства в управлінні персоналом торговельних підприємств з метою розроблення інструментарію та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лідерства в управлінні персоналом активно досліджується в науковій літературі, проте більшість робіт зосереджені на загальних підходах до формування лідерських якостей або на специфіці окремих галузей. Зокрема, значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад лідерства зробили українські дослідники, чії праці становлять основу сучасного наукового дискурсу.

У працях О. Бабенко приділено увагу особливостям лідерства у сфері ресторанного господарства. У першій роботі автор аналізує лідерство як ключовий елемент управління закладами ресторанного бізнесу, підкреслюючи його роль у забезпеченні ефективності персоналу, оптимізації комунікацій та формуванні сприятливого організаційного клімату [1]. У подальшому дослідженні акцент зроблено на взаємозв'язку лідерства й маркетингу персоналу, що дозволяє сформувати конкурентні переваги підприємства через розвиток кадрового потенціалу [2]. Хоча ці роботи присвячені ресторанному сектору, їх положення є релевантними для широкого кола підприємств сфери послуг, у тому числі торговельних.

Дослідження Д. Бибика зосереджене на ролі лідера в підприємстві, де лідерство розгляда-

ється як детермінанта інноваційного розвитку, ризик-менеджменту та формування підприємницької ініціативи. Автор підкреслює значення лідерських здібностей для створення сприятливого середовища, що стимулює самореалізацію працівників і підвищує їхню залученість у діяльність організації [3].

Т. Бурлаєнко досліджує лідерство як фундаментальну складову ефективного менеджменту, наголошуючи на його значенні в забезпеченні адаптивності, стратегічного розвитку та підвищення якості управлінських рішень [4]. У роботі підкреслено, що лідерські компетенції керівника виступають визначальними для формування результативної організаційної поведінки.

У підручнику С. Войтка та А. Мельниченка розкрито взаємозв'язок лідерства й антикризового менеджменту. Автори акцентують увагу на тому, що лідерські моделі управління є критично важливими в умовах невизначеності, підвищених ризиків і необхідності швидкого прийняття управлінських рішень, що є характерним також для торговельних підприємств [5].

М. Єфіменко та Н. Ізюмцева аналізують роль лідерства в системі управління персоналом та доводять, що застосування лідерських підходів сприяє підвищенню мотивації, персональної відповідальності та професійної активності працівників. Автори наголошують на потребі розвитку гнучких стилів лідерства відповідно до умов функціонування підприємства [6].

Помітний внесок у формування теоретичного підґрунтя лідерства зроблено також у роботі О. Нестулі, С. Нестулі та Н. Кононець, у якій ученими систематизовано базові поняття та підходи до розвитку лідерських якостей, особливу увагу приділено практичним інструментам самодіалекції та командної взаємодії [7].

У навчальному посібнику Л. Скібіцької розкрито взаємозв'язок стилю роботи менеджера та його лідерського потенціалу, проаналізовано характерні риси різних стилів лідерства та їх вплив на поведінку персоналу й організаційну ефективність. Загалом, дослідниця наголошує на важливості врахування індивідуальних характеристик працівників і ситуаційних факторів при виборі оптимальної моделі лідерства [8].

Отже, сучасні наукові дослідження акцентують на багатогранності лідерства, його впливі на мотивацію, продуктивність і організаційну культуру. Водночас питання формування та впровадження ефективних моделей лідерства саме в управлінні персоналом торговельних підприємств залишаються недостатньо вивченими, що визначає актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі..

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей

лідерства в управлінні персоналом торговельних підприємств та обґрунтування його впливу на ефективність кадрового менеджменту.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: узагальнити теоретичні підходи до розуміння лідерства та його ролі в системі управління персоналом; проаналізувати специфіку застосування лідерських стилів і моделей управління на торговельних підприємствах; визначити ключові напрями підвищення ефективності управління персоналом на основі лідерських підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На основі аналізу наукових публікацій з'ясовано, що сучасне трактування лідерства в системі управління персоналом інтегрує кілька підходів: особистісні якості керівника, його поведінкові моделі, гнучкість щодо ситуації, розвиток компетенцій, здатність до соціального впливу та роль у забезпеченні інноваційності й антикризової стійкості. Така багатовимірність дозволяє розглядати лідерство як комплексний інструмент підвищення ефективності роботи персоналу торговельних підприємств.

Особистісно-орієнтований підхід представлений у працях О. Бабенко (2014; 2016), О. Нестулі, С. Нестулі (2018), Л. Скібіцької (2019). Автори підкреслюють, що лідерство ґрунтується на індивідуальних рисах, емоційній компетентності, комунікативних здібностях, харизмі та особистому авторитеті керівника. Лідер сприймається як носій унікальних якостей, що забезпечують його вплив на персонал.

Поведінковий підхід представлений у працях таких науковців, як: Л. Скібіцька (2019), М. Єфіменко та Н. Ізюмцева (2018). У межах цього підходу лідерство визначається як сукупність управлінських дій і стилів поведінки керівника, які впливають на мотивацію та результативність працівників. Автори наголошують на важливості вибору ефективного стилю управління залежно від особливостей колективу.

Ситуаційний підхід розкрито у науковому доробку С. Войтка та А. Мельниченко (2021). У цих дослідженнях лідерство розглядається як здатність адаптувати стиль управління до умов діяльності, зокрема до кризових ситуацій, динамічного середовища чи поведінкових особливостей персоналу. Автори підкреслюють, що універсального стилю лідерства не існує.

Компетентнісний (професійно-орієнтований) підхід представлений у працях Т. Бурлаєнко (2019), О. Бабенко (2016), О. Нестулі та інших науковців (2018). Лідерство трактується ученими як сукупність професійних, управлінських, соціальних та емоційних компетенцій, що забезпечують ефективність керівника. Ключовими є навички

стратегічного мислення, комунікацій, командної взаємодії.

Соціально-психологічний підхід представлений у працях О. Бабенко (2014), М. Єфименко та Н. Ізюмцевої (2018), у межах якого лідерство розглядається як процес соціального впливу на працівників, формування мотивації, довіри, згуртованості колективу, організаційного клімату. У центрі уваги, згідно цього підходу, взаємодія між лідером і підлеглими.

Інноваційно-підприємницький підхід (Д. Бибик (2018) та ін.) позиціонує лідерство як чинник ініціативності, інноваційності, здатності до ризику, важливий для розвитку підприємств та впровадження нових рішень. Водночас, підкреслюється, що лідер формує середовище для реалізації творчого потенціалу персоналу.

Антикризовий (адаптивний) підхід, представлений у працях С. Войтко та А. Мельниченко (2021), наголошує, що лідер виступає ключовою фігурою у стабілізації діяльності організації під час криз, забезпеченні стресостійкості колективу та швидкого реагування на загрози. Підхід акцентує увагу на ролі лідера у збереженні керованості й мотивації персоналу в нестабільних умовах.

Узагальнено теоретичні підходи до розуміння лідерства у працях дослідників систематизовано у таблиці 1.

Отже, узагальнення теоретичних підходів дозволяє зробити висновок, що лідерство в управлінні персоналом розглядається як інтегрована, багатовимірна управлінська категорія, що поєднує особистісні якості керівника, його професійні компетенції, стиль управління, а також здатність формувати ефективні взаємовідносини в колективі. Лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні результативності кадрової політики, підвищенні продуктивності праці та формуванні конкурентоспроможності підприємства, що є

особливо значущим для торгівельної сфери, яка функціонує в умовах високої ринкової динаміки та конкуренції.

Аналізуючи специфіку застосування лідерських стилів і моделей управління на торгівельних підприємствах, виявлено, що торгівельні підприємства функціонують у динамічному ринковому середовищі, де ефективність діяльності значною мірою залежить від управління персоналом. У цьому контексті застосування різних лідерських стилів і моделей управління має специфічні особливості. Так, *трансформаційне лідерство* сприяє підвищенню мотивації, залученості працівників та формуванню позитивної корпоративної культури, що особливо важливо для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. *Транзакційний стиль* використовується для регулювання стандартних операційних процесів, контролю дисципліни та підтримання стабільності діяльності персоналу. *Ситуаційний підхід* дозволяє адаптувати управлінську поведінку до рівня компетентності та мотивації різних категорій працівників, а командне та інклюзивне лідерство забезпечує ефективну взаємодію в колективах і підвищує довіру серед персоналу. *Антикризове лідерство* стає актуальним у випадках нестабільності попиту або зміни ринкових умов, дозволяючи зберігати продуктивність і психологічну стійкість команди. Таким чином, ефективне управління персоналом у торгівельних підприємствах передбачає комбіноване застосування *трансформаційного, транзакційного, ситуаційного та антикризового лідерства*, що забезпечує підвищення продуктивності праці, якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз сучасних досліджень і практичного досвіду торгівельних підприємств дозволяє виділити основні напрями підвищення ефективності управління персоналом через впровадження лідерських підходів (рис. 1).

Таблиця 1

Теоретичні підходи до розуміння лідерства

Теоретичний підхід	Сутність підходу
Особистісно-орієнтований	Розглядає лідерство як результат індивідуальних рис, харизми, емоційної та комунікативної компетентності керівника
Поведінковий	Лідерство визначається через стиль роботи менеджера, характер управлінських дій і взаємодію з персоналом
Ситуаційний	Підкреслює необхідність адаптації стилю управління до ситуації, умов діяльності та особливостей працівників
Компетентнісний	Трактує лідерство як систему професійних, соціальних, управлінських та емоційних компетенцій
Соціально-психологічний	Лідерство як процес соціального впливу, формування довіри, мотивації, організаційного клімату
Інноваційно-підприємницький	Лідерство пов'язується з інноваційністю, ініціативністю, підприємницьким мисленням і готовністю до ризику
Антикризовий (адаптивний)	Розглядає лідера як ключову фігуру у забезпеченні стійкості персоналу та організації в умовах кризи

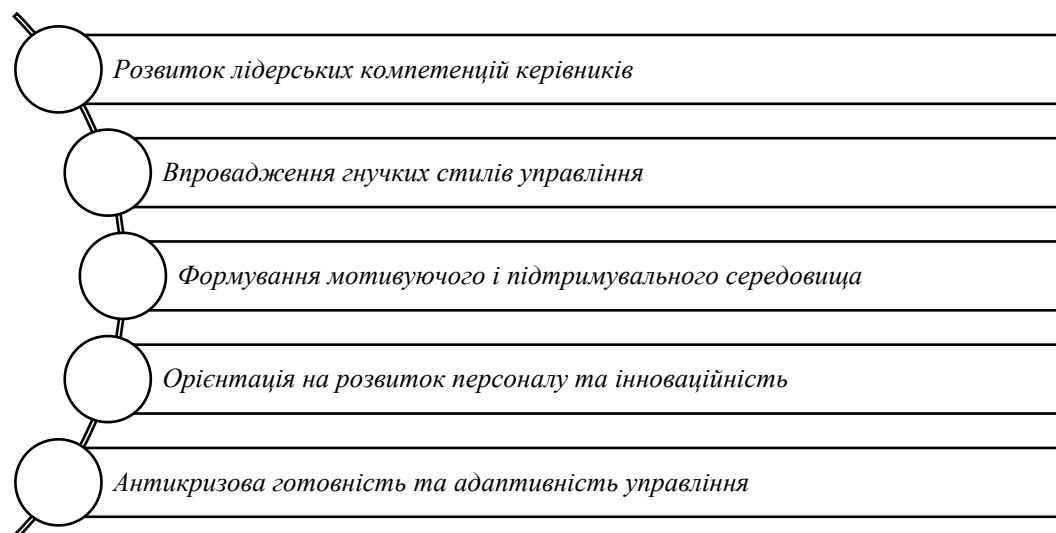


Рис. 1. Ключові напрями підвищення ефективності управління персоналом на основі лідерських підходів

Розвиток лідерських компетенцій керівників. Підвищення ефективності управління досягається через системне формування професійних, соціальних і емоційних компетенцій керівників, що включають комунікативні навички, стратегічне мислення та здатність мотивувати персонал [4; 7].

Впровадження гнучких стилів управління. Використання трансформаційного, транзакційного, ситуаційного та антикризового лідерства дозволяє адаптувати управлінську поведінку до специфіки завдань і рівня професійної підготовки працівників, підвищуючи їх залученість і продуктивність [5; 6].

Формування мотивуючого і підтримувального середовища. Створення сприятливого психологічного клімату, системи нематеріальної мотивації, командної взаємодії та підтримки ініціатив працівників сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності виконання службових обов'язків [2; 8].

Орієнтація на розвиток персоналу та інноваційність. Лідерство стимулює професійний розвиток працівників, сприяє впровадженню інновацій та покращенню сервісу, що особливо важливо для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств [1–3].

Антикризова готовність та адаптивність управління. Формування лідерських підходів, орієнтованих на швидке реагування на зміни ринку і нестабільні умови, дозволяє підтримувати стабільність організації та ефективність персоналу у кризових ситуаціях [5].

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Таким чином, здійснено комплексний аналіз лідерства як ключового елементу управління персона-

лом торговельних підприємств. Теоретичний аналіз наукових джерел дозволив узагальнити основні підходи до розуміння лідерства, серед яких особистісно-орієнтований, поведінковий, ситуативний, компетентнісний, соціально-психологічний, інноваційно-підприємницький та антикризовий. Встановлено, що лідерство виступає інтегрованим чинником підвищення ефективності кадрового менеджменту, формування мотивації працівників, розвитку професійних компетенцій і підтримання сприятливого організаційного клімату.

Аналіз специфіки застосування лідерських стилів показав, що у торговельних підприємствах найбільш ефективним є поєднання трансформаційного, транзакційного, ситуаційного та антикризового лідерства. Така комбінація дозволяє адаптувати управлінську поведінку до різноманітного персоналу, підвищувати продуктивність, якість обслуговування та залученість працівників, а також забезпечує стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Визначено ключові напрями підвищення ефективності управління персоналом на основі лідерських підходів: розвиток лідерських компетенцій керівників, впровадження гнучких стилів управління, формування мотивуючого та підтримувального середовища, орієнтація на розвиток персоналу й інноваційність, а також забезпечення антикризової готовності організації.

Таким чином, інтеграція науково обґрунтованих лідерських моделей у практику управління персоналом торговельних підприємств створює передумови для підвищення ефективності роботи колективу, зростання лояльності працівників і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Подальші дослідження доцільно зосередити на низці напрямів, які потребують подаль-

шого дослідження. По-перше, доцільно провести емпіричні дослідження впливу конкретних стилів лідерства на продуктивність, мотивацію та задоволеність персоналу в різних сегментах торгівлі (роздрібна мережа, гуртова торгівля, e-commerce), що дозволить уточнити рекомендації щодо їх практичного застосування. По-друге, актуальним є вивчення взаємозв'язку лідерських підходів із сучасними цифровими HR-технологіями, такими як автоматизовані системи оцінки та розвитку персоналу, гейміфікація процесів навчання та мотивації. Це дозволить інтегрувати лідерство у комплексні моделі управління персоналом і підвищити об'єктивність та

ефективність прийняття управлінських рішень. По-третє, важливим напрямом є дослідження впливу корпоративної культури та організаційного клімату на ефективність різних моделей лідерства, а також виявлення факторів, що сприяють успішній реалізації лідерських стратегій у різних структурних підрозділах підприємства. Відтак, подальші дослідження мають на меті не лише уточнити механізми впливу лідерства на персонал, але й розробити практичні рекомендації щодо інтеграції лідерських підходів у сучасні системи управління персоналом торговельних підприємств, підвищуючи їх адаптивність, продуктивність і конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко О. М. Лідерство в управлінні закладами ресторанного господарства : теоретичний аспект. *Управління персоналом : теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія* / за ред. проф. Костишиної Т. А. Полтава. 2014. С. 141–156.
2. Бабенко О. М. Лідерство у маркетингу персоналу підприємств ресторанного господарства. *Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст : монографія* / за ред. проф. Н. В. Карпенко. Полтава, 2016. С. 104–114.
3. Бибик Д. Д. Роль лідера в підприємстві. *Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*. (18 травня 2018 р., м. Київ). Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2018. С. 22–26.
4. Бурлаєнко Т. І. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів: матеріали Міжнародного форуму управлінської діяльності* (18–19 травня 2019 року, м. Тернопіль). Тернопіль: Крок, 2019. С. 72–75.
5. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 195 с.
6. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №24. С. 157–162.
7. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
8. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2019. 192 с.

REFERENCES

1. Babenko O. M. (2014). Liderstvo v upravlinni zakladamy restorannoho hospodarstva : teoretychnyi aspekt [Leadership in restaurant management: theoretical aspect]. *Upravlinnia personalom : teoretychni aspekty ta stratehii rozvytku : monohrafiia* / za red. prof. Kostyshynoi T. A. Poltava. S. 141–156.
2. Babenko O. M. (2016). Liderstvo u marketynhu personalu pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Leadership in marketing personnel for restaurant enterprises]. *Marketynhova diialnist pidpriemstv : suchasnyi зміst : monohrafiia* / za red. prof. N. V. Karpenko. Poltava, S. 104–114.
3. Bybyk D. D. (2018). Rol lidera v pidpriemnytstvi [The role of a leader in entrepreneurship]. *Sotsialne pidpriemnytstvo: teoriia, praktyka ta mizhnarodnyi dosvid: zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii*. (18 travnia 2018 r., m. Kyiv). Kyiv: DVNZ "Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana". S. 22–26.
4. Burlaienko T. I. (2019). Liderstvo yak nevidiemna skladova efektyvnoho menedzhmentu [Leadership as an integral part of effective management]. *Paradyhmalna model kerivnyka sfery osvity u konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv: materialy Mizhnarodnogo forumu upravlinskoi diialnosti* (18–19 travnia 2019 roku, m. Ternopil). Ternopil: Krok, S. 72–75.
5. Voitko S. V., Melnychenko A. A. (2021). Liderstvo ta antykrizovyi menedzhment: pidruchnyk [Leadership and Crisis Management: A Textbook]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 195 s.
6. Yefymenko M. O., Izumtseva N. V. (2018). Rol liderstva v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [The role of leadership in the personnel management system at the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. №24. S. 157–162.
7. Nestulia O. O., Nestulia S. I., Kononets N. V. (2018). Osnovy liderstva: elektronnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty studentiv [Fundamentals of Leadership: an electronic manual for independent work of students]. Poltava : PUET, 241 s.
8. Skibitska L. I. (2019). Liderstvo ta styl roboty menedzhera : navch. posib. [Leadership and manager's work style: a training manual]. Kyiv : Tsentruchobovoi lit., 192 s.

Anton Krylov, Poltava University of Economics and Trade. Leadership in personnel management of trade enterprises.

Annotation. *The purpose* is to investigate leadership in personnel management of retail enterprises and to identify key approaches, models and management styles that increase the efficiency of personnel management.

Metho-dology: review of domestic scientific sources, analysis of theoretical approaches to leadership, systematization of management styles and models, generalization of practical aspects of their application in retail enterprises.

Findings: the role of leadership as an integrated management category is clarified, transformational, transactional, situational and anti-crisis leadership are highlighted as key styles; their impact on motivation, productivity, corporate culture and service quality is shown. Theoretical approaches to understanding leadership are summarized and characterized: personality-oriented (considers leadership as the result of individual traits, charisma, emotional and communicative competence of the manager); behavioral (leadership is determined through the manager's work style, the nature of managerial actions and interaction with personnel); situational (emphasizes the need to adapt the management style to the situation, operating conditions and characteristics of employees); competency-based (interprets leadership as a system of professional, social, managerial and emotional competencies); socio-psychological (leadership as a process of social influence, the formation of trust, motivation, organizational climate); innovative and entrepreneurial (leadership is associated with innovation, initiative, entrepreneurial thinking and willingness to take risks); anti-crisis (adaptive, considers the leader as a key figure in ensuring the stability of personnel and the organization in times of crisis). **Conclusions:** the use of combined leadership approaches increases the efficiency of personnel management, promotes the development of professional competencies of employees, reduces staff turnover and strengthens the competitiveness of a retail enterprise.

Keywords: leadership, personnel management, retail enterprises, personnel management efficiency, leadership approaches.

Стаття надійшла: 30.09.2025

Стаття прийнята: 17.10.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025