



УДК 658.3:005.322:339.37

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-643-656](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-643-656)

Живко Зінаїда Богданівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Леськів Галина Зіновіївна доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, доцент кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>

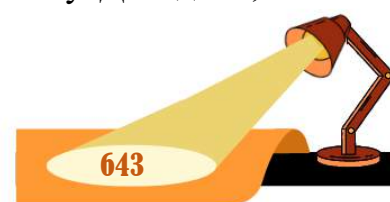
Живко Олег Вікторович аспірант, кафедра смарт-економіки, Київський національний університет технології та дизайну, Київ, <https://orcid.org/0009-0007-4792-0022>

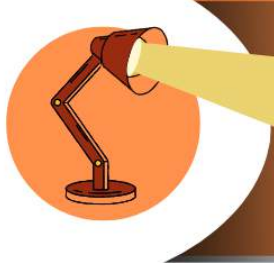
РОЗВИТОК КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА В ТОРГІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ

Анотація. У статті досліджуються теоретичні та прикладні аспекти розвитку командного менеджменту й лідерства в торговельній сфері в умовах цифрової трансформації, високої конкуренції та зростаючих вимог до якості сервісу. Обґрунтовано, що рітейл є однією з найбільш динамічних галузей економіки, де ефективна командна взаємодія визначає продуктивність бізнес-процесів, рівень клієнтського досвіду та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку.

Уточнено концептуальний зміст командного менеджменту як інтегрованої системи координації персоналу, що базується на цифровій взаємодії, сервісних принципах і клієнтоорієнтованості. Запропоновано авторську модель розвитку командного лідерства у рітейлі, яка включає три взаємопов'язані блоки: організаційні умови (структура, стандарти, цифрові інструменти), командні компетенції (комунікація, гнучкість, взаємодопомога, відповідальність) та лідерські механізми впливу (емоційний інтелект, ситуаційне лідерство, сервіс-лідерство).

Особлива увага приділена ролі гібридних моделей лідерства - комбінації трансформаційного, сервісного та адаптивного підходів - у формуванні високопродуктивних торговельних команд. Додатково проаналізовано вплив цифрових платформ, аналітичних інструментів і сервісних стандартів на посилення командної взаємодії та розвиток лідерських компетенцій у персоналу. Доведено,





що впровадження інтегрованих моделей лідерства сприяє підвищенню ефективності персоналу, оптимізації внутрішніх процесів, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і зростанню рівня задоволеності клієнтів.

Отримані результати можуть бути використані для розроблення управлінських рішень, удосконалення системи HR-менеджменту, впровадження сучасних моделей командної взаємодії та формування лідерських програм у торговельних компаніях.

Ключові слова: командний менеджмент; лідерство; торговельна сфера; рітейл; командні компетенції; сервіс-лідерство; трансформаційне лідерство; цифровізація; клієнтоорієнтованість; командна взаємодія.

Zhyvko Zinaida doctor of economic sciences, professor, professor of the department of aviation management, Ukrainian State Aviation Academy, Kropyvnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Leskiv Halyna PhD in Technical, Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, 79010, 26 Pekarska Str., Lviv, Ukraine; Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Marketing Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>

Zhyvko Oleg graduate student of the Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0007-4792-0022>

DEVELOPMENT OF TEAM MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE TRADE SPHERE

Abstract. The article examines theoretical and practical aspects of developing team management and leadership in the retail sector under conditions of digital transformation, increasing competition, and rising customer service requirements. It is substantiated that retail represents one of the most dynamic sectors of the economy, where effective team interaction determines business productivity, customer experience quality, and the enterprise's ability to rapidly adapt to market fluctuations.

The conceptual content of team management is clarified as an integrated system of personnel coordination based on digital interaction, service-oriented principles, and customer centricity. An original model of team leadership development in retail is proposed, comprising three interrelated components: organizational conditions (structure, standards, digital tools), team competencies (communication, flexibility, mutual support, responsibility), and leadership mechanisms (emotional intelligence, situational leadership, service leadership).

Special attention is given to the role of hybrid leadership models - a combination of transformational, service-oriented, and adaptive approaches - in shaping high-





performance retail teams. The study additionally highlights how digital platforms, analytics-based decision-making, and service standards enhance team dynamics and strengthen leadership capabilities. The findings demonstrate that integrated leadership models contribute to improving personnel efficiency, optimizing internal processes, strengthening corporate culture, reducing employee turnover, and increasing customer satisfaction.

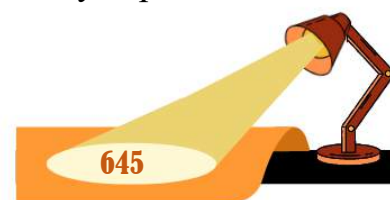
The results may be applied in developing managerial decisions, enhancing HR systems, implementing modern team interaction formats, and designing leadership development programs within retail enterprises.

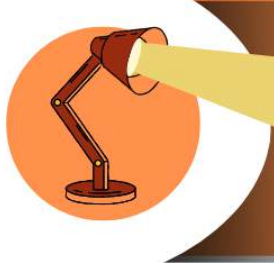
Keywords: team management; leadership; trade; retail; team competencies; service leadership; transformational leadership; digitalization; customer orientation; team interaction.

Постановка проблеми. У статті розглядається комплекс ключових проблем, що стримують ефективний розвиток командної взаємодії та лідерських практик у торгівельній сфері, зокрема: низький рівень сформованості командної культури в організаціях ритейлу, де переважають індивідуалістичні моделі управління та вертикальна ієрархічність (1); недостатня адаптивність лідерів до швидких коливань попиту, цифровізації торгівлі та мультимедійних форматів взаємодії зі споживачами (2); обмежені навички персоналу у сфері комунікації та координації, що знижує ефективність командного прийняття рішень і швидкість реагування на операційні виклики (3); дефіцит сучасних методик та інструментів командного менеджменту, орієнтованих на ритейл: Agile-принципи, ситуаційне лідерство, сервіс-лідерство, емоційний інтелект; невідповідність систем мотивації та оцінювання персоналу командним цілям, що призводить до конфліктів інтересів та зниження продуктивності (4); відсутність системного підходу до розвитку лідерського потенціалу на всіх рівнях управління (від менеджерів магазинів до корпоративних керівників) (5).

Проблематика командного менеджменту виходить за межі традиційного управління людськими ресурсами й охоплює питання командної динаміки, міжособистісної взаємодії, цифрових каналів комунікації, сервісних стандартів та управлінської культури. Торговельні підприємства стикаються з низкою викликів: зростанням очікувань споживачів, високою кадровою конкуренцією, необхідністю впровадження нових технологій та потребою у гнучких організаційних структурах. У цьому контексті командний менеджмент постає не лише інструментом координації персоналу, а й стратегічною основою для підвищення продуктивності, формування конкурентних переваг і нарощення лояльності клієнтів.

Водночас ефективність командної взаємодії значною мірою залежить від типу лідерства, яке застосовується в організації. Сучасні дослідження доводять, що жорсткі ієрархічні стилі керівництва втрачають результативність у сервісних





галузях, таких як рітейл. Вони потребують лідерів нового типу - здатних мотивувати, навчати, адаптувати команду до змін і забезпечувати високий рівень сервісу. Зростає популярність гібридних моделей лідерства, що поєднують трансформаційний, сервісний, емоційно-інтелектуальний та адаптивний підходи. Такі моделі дозволяють лідеру підтримувати баланс між операційною дисципліною та свободою дій, між вимогливістю та емпатією, між стратегічним баченням і фокусом на щоденних процесах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах цифровізації економіки та посилення конкурентного тиску торговельні підприємства змушені переглядати традиційні підходи до організації управління персоналом. Рітейл є однією з найбільш динамічних галузей, де швидкість прийняття рішень, якість сервісу та здатність команди працювати як єдиний цілісний механізм визначають загальну ефективність бізнесу. У таких умовах особливого значення набуває розвиток командного менеджменту та сучасних форм лідерства, що забезпечують узгодженість дій, операційну стійкість і здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Сучасні дослідження командного менеджменту та лідерства демонструють суттєве розширення підходів до організації командної діяльності, інтеграції цифрових технологій та розвитку людського потенціалу. Значна кількість авторів підкреслює, що команда стає ключовою одиницею управління підприємством, а її ефективність визначається як структурними, так і психологічними чинниками.

У працях К.О. Баркової та К.С. Калинець командоутворення розглядається як невід'ємна частина корпоративного середовища, яка вимагає налагодженої системи ролей, формальних стандартів та процесів [1; 2]. З.Б. Живко, М.О. Живко, А.Т. Поросінін, Л.С. Шевченко, А.І.Шегинська, Г.Ю. Шпортько та інші акцентують увагу на тому, що створення управлінських команд потребує методологічного підходу, який охоплює планування, підбір кадрів, оцінювання компетентностей та розвиток взаємодії [3-7].

Психологічні механізми командної роботи, зокрема довіра, комунікація, соціальна взаємодія та емоційна культура, глибоко розкриваються у працях Ж.О. Ремпель, О. Сорочан та Т.О. Сазонової [8-10]. Вони підкреслюють, що команда як соціально-психологічне явище формується через норми, цінності та неформальне лідерство, що нерідко визначає її реальну ефективність.

Окрему групу становлять дослідження, спрямовані на лідерство та управлінські культури. О.О. Морушко та А.Л. Висоцький демонструють вплив типів управлінських культур на поведінку менеджерів [11], а Л.В. Пастух підкреслює роль самоменеджменту та рефлексії керівника в розвитку команди. Г.Ю. Шпортько та А.Г. Карабаш трактують менеджера як ключовий елемент управлінської системи, що організовує та формує команду через власний стиль та компетентності [12; 7].





Ключовою ідеєю дослідження З.Б. Живко та О.Т. Бойко команда виступає безпечним організаційним механізмом, що знижує ризики та посилює соціально-економічну стійкість бізнесу [13], в іншій праці З.Б. Живко, В.М. Миронюк, М.О. Живко, А.І. Шегинська, С.С. Родченко пропонують модель постійного моніторингу та аудиту кадрових ризиків, що дає змогу своєчасно виявляти загрози: плинність кадрів, втрату компетенцій, зловживання, неефективність кадрових процесів [3].

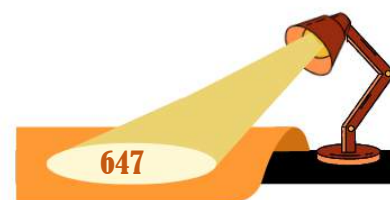
Питання мотивації персоналу широко представлені у працях В.Б. Васюти, З.Б.Живко, О.І. Іляш, А.І. Орехової, Ж.В. Попович, А.А. Радченко, Д.С. Слюсарева та А.І. Шегинської. Ці автори наголошують на потребі гібридних мотиваційних моделей, що поєднують матеріальні стимули, емоційні фактори, розвиток кар'єри та гнучкі підходи до оцінки персоналу. У роботах Л.М. Березіної та О.М. Помаз соціокультурні чинники пояснюють відмінності в поведінці працівників, адаптації команд та результативності командної діяльності [13-16]. Загалом усі автори підкреслюють, що ефективний командний менеджмент у сучасних умовах - це інтегрована система, яка поєднує організаційну структуру; мотиваційні механізми; психологічні процеси; лідерські стилі; цифрові інструменти; сервісну та клієнтоорієнтовану логіку управління.

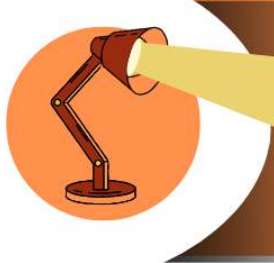
Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку командного менеджменту й сучасних моделей лідерства у торговельній сфері, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств, покращення якості обслуговування споживачів, забезпечення стійкого організаційного розвитку в умовах динамічних ринкових змін та розробка моделі розвитку командного менеджменту у ритейлі.

Виклад основного матеріалу. Актуальність дослідження також зумовлена зміною парадигми взаємодії в торговельних компаніях, де цифрові інструменти - мобільні додатки, CRM-системи, автоматизовані платформи комунікацій, аналітичні панелі КРІ - стають ключовими елементами командної роботи. Вони забезпечують прозорість завдань, швидкість комунікації, контроль результатів і можливість оперативного прийняття рішень на всіх рівнях управління. Це формує якісно новий тип командного менеджменту - цифровоорієнтований, сервісноспрямований, клієнтоцентричний.

У статті уточнено концептуальний зміст командного менеджменту в ритейлі як інтегрованої системи координації персоналу, запропоновано авторську модель розвитку командного лідерства та обґрунтовано роль гібридних стилів управління в підвищенні ефективності торговельних команд. Наукова новизна дослідження полягає у системному підході до формування лідерських і командних практик у ритейлі, які враховують цифрові трансформації, сервісні вимоги та поведінкові чинники персоналу.

Лідер і управлінець відрізняються в своїх ролях, підходах та функціях в організації (табл.1).





Таблиця 1

Відмінності між лідером та управлінцем*

№ з/п	Лідер	Управлінець
1	Візія та напрямок	
	Лідер зазвичай має візію, яка визначає спільну мету, цілі та напрямок для команди чи організації.	Управлінець же зосереджується на конкретних завданнях та виконанні планів.
2	Вплив та вдосконалення	
	Лідер використовує вплив, натхнення та мотивацію, щоб вести команду до досягнення спільних цілей.	Управлінець же зосереджується на конкретних завданнях та виконанні планів.
3	Інновації та ризик	
	Лідер може бути більш відкритим до інновацій, випробування нових ідей та взяття на себе ризику.	Управлінець може бути більш консервативним, дотримуватися встановлених процедур та ризиків уникати.
4	Взаємодія та комунікація	
	Лідер зазвичай ставить взаємодію та комунікацію з командою на перший план, виявляє емпатію, розвиває співпрацю та співпрацює з іншими.	Управлінець може бути більш спрямованим на виконання внутрішніх процесів та взаємодії на рівні підлеглих.
5	Розвиток та наставництво	
	Лідер може бути більш спрямованим на розвиток своєї команди, надання наставництва та підтримки розвитку працівників.	Управлінець може бути більше зосередженим на виконанні завдань та досягненні цілей організації.
6	Відповідальність та прийняття рішень	
	Лідер може взяти на себе відповідальність за результати команди та бути готовим приймати рішення, навіть якщо вони не завжди популярні. Він може бути більш гнучким у вирішенні проблем та використанні свого розсуду. Він може бути більш гнучким у вирішенні проблем та використанні свого розсуду.	Управлінець, з іншого боку, може бути більш залежним від встановлених процедур та ієрархії в організації при прийнятті рішень.
7	Роль моделі	
	Лідер може служити прикладом для своєї команди, демонструючи високий рівень професіоналізму, етики та моральних цінностей. Він може взяти на себе роль моделі, що надихає і мотивує інших.	Управлінець, з іншого боку, може більше зосереджуватися на виконанні ролі управлінця, забезпеченні дотримання правил та процедур організації.
8	Довіра та відносини	
	Лідер може будувати відносини на основі взаємної довіри зі своєю командою, виявляючи інтерес до їхньої думки та думок. Він може відкрито спілкуватися з підлеглими та розвивати довгострокові відносини.	Управлінець може більше дотримуватися формальних відносин і процедур, забезпечуючи виконання завдань та досягнення цілей організації.

*Сформовано авторами





Узагалі, лідер і управлінець можуть взаємодоповнювати один одного, і успішне керівництво може вимагати поєднання рис лідера та управлінця, в залежності від конкретної ситуації та вимог організації.

Переваги та недоліки лідерських навичок в торгівлі (рис.1):

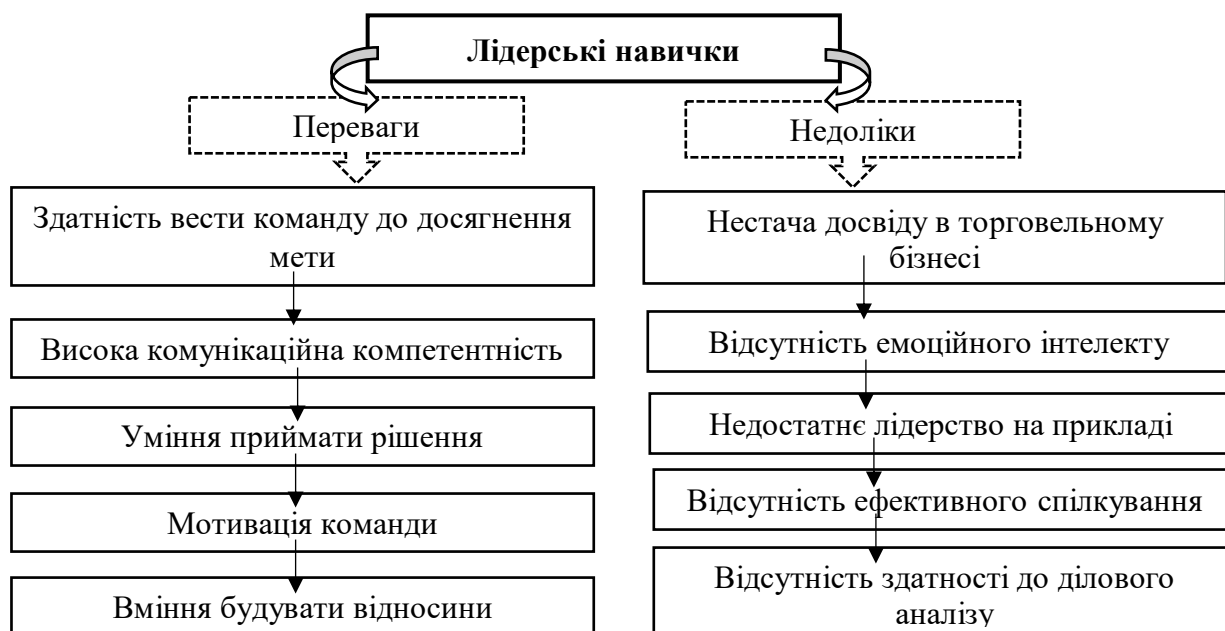


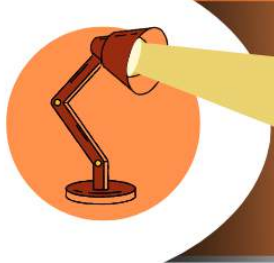
Рис. 1. Переваги та недоліки лідерських навичок в торгівлі*

*Сформовано авторами

Більш детально розглянемо переваги лідерських навичок, поданих на схемі. Здатність вести команду до досягнення мети (1) - лідер, який має вміння мотивувати, організовувати та надихати свою команду, може ефективно вести її до досягнення поставлених цілей в торговельному бізнесі. Висока комунікаційна компетентність (2) - лідер, який вміє ефективно спілкуватися з різними сторонами, такими як клієнти, співробітники, партнери, може створювати взаєморозуміння та побудувати взаємовигідні відносини в торговельному середовищі. Уміння приймати рішення (3) - лідер, який вміє швидко та розсудливо приймати рішення в різних ситуаціях, може ефективно керувати торговельними операціями та вирішувати проблеми, що виникають на шляху до досягнення цілей. Мотивація команди (4) - лідер, який вміє мотивувати та заохочувати свою команду, може підтримувати високий рівень мотивації, залученості та продуктивності співробітників в торговельному бізнесі. Вміння будувати відносини (5) - лідер, який вміє встановлювати позитивні відносини зі своєю командою, клієнтами та партнерами, може створювати взаємовигідні партнерства та сприяти розвитку бізнесу в торговельному секторі.

Недоліки лідерських навичок в торгівлі можуть включати параметри, подані на рис.1. Нехватка досвіду в торговельному бізнесі (1) - лідер, який не має





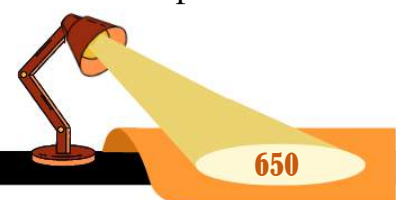
достатнього досвіду в торговельному бізнесі, може мати складнощі у розумінні специфіки цієї галузі та прийнятті ефективних рішень. Відсутність емоційного інтелекту (2) - лідер, який не володіє вміннями емоційного інтелекту, може мати труднощі в розумінні та керуванні емоціями своїх співробітників, клієнтів та партнерів, що може вплинути на стосунки та результативність роботи. Недостатнє лідерство на прикладі (3) - лідер, який не вміє бути прикладом для своєї команди та не виконує високі стандарти роботи, може втратити довіру та повагу своїх співробітників, що може вплинути на їхню мотивацію та продуктивність. Відсутність ефективного спілкування (4) - лідер, який не вміє ефективно спілкуватися зі своєю командою, клієнтами та партнерами, може виникати непорозуміння, помилки та проблеми в роботі, що може негативно вплинути на результати торговельної діяльності. Відсутність здатності до ділового аналізу (5) - лідер, який не вміє аналізувати ринкові тенденції, збирати та аналізувати дані про продажі, конкурентів та клієнтів, може приймати неефективні рішення та стратегії, що може вплинути на успішність бізнесу.

Отже, володіння лідерськими навичками може великою мірою сприяти покращенню роботи керівника з персоналом у торговельному бізнесі, але важливо також враховувати специфіку торговельного середовища, яке характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною споживчих уподобань та необхідністю оперативно ухвалювати рішення. Лідерство в такому середовищі повинно спиратися не лише на особистий авторитет керівника, а й на здатність формувати згуртовані команди, налагоджувати ефективну комунікацію, підтримувати мотивацію працівників і забезпечувати стабільний рівень сервісу.

Крім того, результативність лідера в торговельній сфері визначається його компетентністю у використанні цифрових інструментів, аналітики продажів, CRM-систем, а також умінням адаптувати стиль управління до різних категорій персоналу – від продавців-консультантів до менеджерів середньої ланки. Саме синергія емоційного інтелекту, технологічної грамотності та стратегічного бачення створює передумови для сталого розвитку торговельного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концепції інтегрованого командно-лідерського підходу до управління персоналом у торговельній сфері, що розглядається не лише як спосіб підвищення ефективності роботи працівників, а як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. На відміну від традиційних моделей менеджменту, у яких лідерство та командування вивчаються окремо, запропонований підхід визначає їх як єдиний управлінський механізм, де лідер виступає фасилітатором командної взаємодії, а команда – носієм операційної гнучкості.

Командний менеджмент у торговельній сфері – це інтегрована система координації діяльності персоналу, яка забезпечує узгоджену взаємодію працівників, швидке прийняття рішень, високий рівень сервісу та стійку операційну ефективність підприємства. Його концептуальний зміст включає чотири ключові





складові: інтегрованість командних процесів; цифрова взаємодія; сервісні принципи; клієнтоорієнтованість як системоутворюючий фактор. Інтегрованість командних процесів (1) – командний менеджмент розглядається не як окремий набір функцій, а як цілісна модель організації праці, де командна взаємодія охоплює низку процесів: операційну діяльність (мерчендайзинг, продажі, логістичну координацію); процеси обслуговування покупців; міжфункціональні комунікації між магазинами, складами, офісом.

Цифрова взаємодія (2) – у ритейлі цифрова взаємодія є ключовим елементом командної роботи: цифрові системи управління змінами та графіками; CRM- та ERP-платформи; чат-боти, корпоративні месенджери та системи omnichannel-комунікацій; аналітичні панелі (dashboard) для контролю КРІ. Цифрові інструменти забезпечують прозорість завдань, уніфікацію стандартів, швидкість прийняття рішень, що критично важливо у високодинамічному торговельному середовищі.

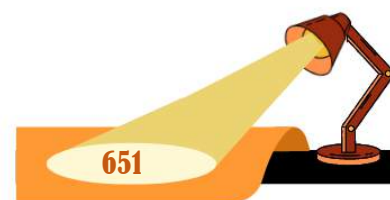
Сервісні принципи (3) – командний менеджмент у торгівлі базується на сервісній логіці, де клієнт – головний орієнтир командної взаємодії; стандарти сервісу визначають поведінку команди; кожен член команди несе відповідальність за загальний результат.

Клієнтоорієнтованість як системоутворюючий фактор (4) – команда функціонує як сервісно-виробнича система, в якій рішення приймаються з точки зору цінності для клієнта; формуються крос-функціональні команди для забезпечення шляху клієнта (customer journey); використовується аналітика поведінки покупця для підвищення ефективності командної роботи.

Таким чином, в дослідженні ми спробували розкрити сучасну парадигму управління, у якій командний менеджмент і лідерство функціонують як взаємодоповнювальні елементи, що забезпечують високу адаптивність торговельних підприємств та їхню здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Пропонуємо авторську модель розвитку командного лідерства у ритейлі, яка складається з трьох інтегрованих блоків, які створюють логічно завершену систему (рис.2).

Більш детально опишемо запропоновану модель розвитку командного лідерства у ритейлі (ритейл (retail) – це форма економічної діяльності, спрямована на організацію процесів роздрібної торгівлі товарами та послугами, що передбачає їх реалізацію безпосередньо кінцевому споживачеві для особистого, побутового або індивідуального використання. Ритейл охоплює комплекс управлінських, логістичних, маркетингових і сервісних операцій, пов'язаних із формуванням асортименту, ціноутворенням, просуванням, продажем та післяпродажним обслуговуванням).



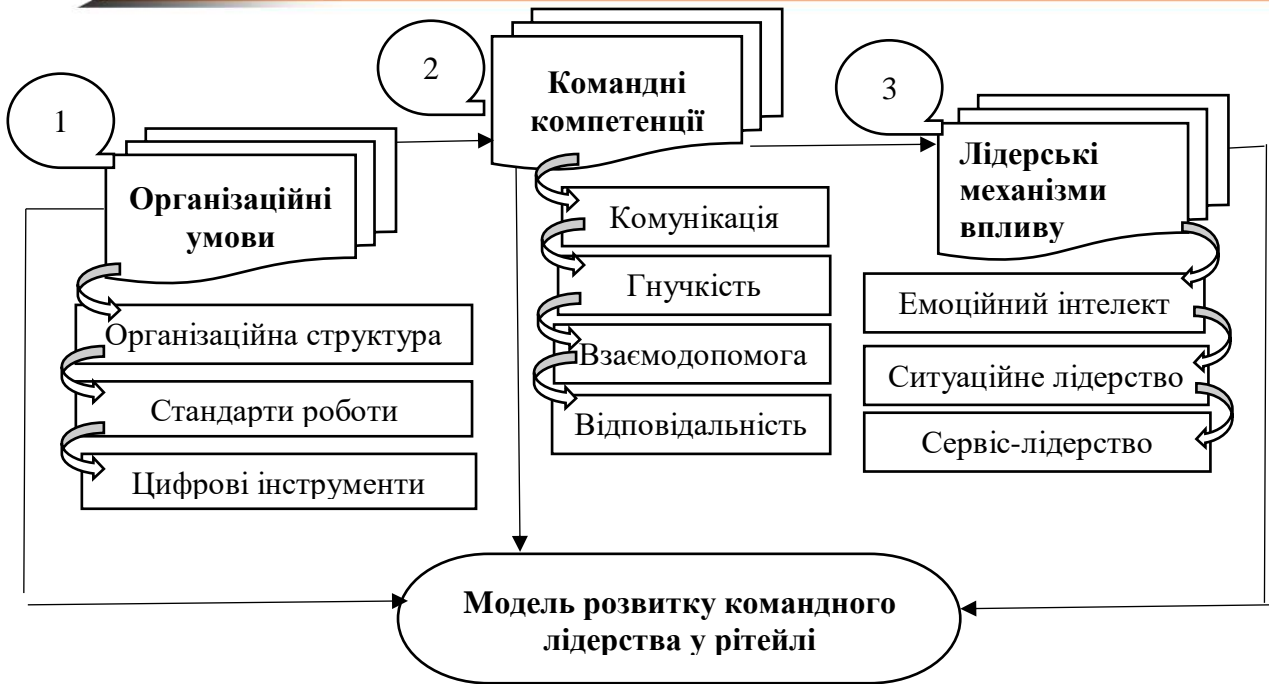


Рис.2. Авторська модель розвитку командного лідерства у ритейлі*

*Складено авторами

Так, блок 1 Організаційні умови – це фундамент, на якому формується командне лідерство, він включає *організаційну структуру* (перехід від жорсткої ієрархії до гнучких структур; розвиток мікрокоманд у магазинах (sales teams); запровадження міжфункціональної координації (маркетинг–логістика–операції)); *стандарти роботи* (формалізовані SOP і чек-листи; прозорі стандарти сервісу та якості обслуговування; уніфіковані процедури прийняття рішень); *цифрові інструменти* (системи task management (Asana, Jira, RetailOps); мобільні додатки для співробітників; онлайн-навчання та мікролернінг). Організаційні умови створюють середовище підтримки, у якому команда здатна працювати автономно та ефективно.

Блок 2. Командні компетенції – це набір навичок та поведінкових моделей, необхідних для роботи у команді, а саме: *комунікація* (відкритий обмін інформацією; швидкі зворотні зв'язки; ефективні щоденні брифінги); *гнучкість* (адаптація до сезонних коливань попиту; швидке реагування на нестандартні ситуації у магазині); *взаємодопомога* (взаємна підтримка між продавцями, консультантами, касирами; командне виконання планів продажів і сервісних показників); *відповідальність* (персональна відповідальність за спільний результат; залучення працівників у процес ухвалення рішень). Командні компетенції формують культуру взаємодії, що безпосередньо впливає на якість сервісу та стабільність роботи.

Блок 3. Лідерські механізми впливу – цей блок визначає, як саме лідер направляє, мотивує та координує команду. Механізми впливу, зазначені в цьому



блоці – *емоційний інтелект* (здатність розуміти емоції покупців і персоналу; забезпечення психологічної безпеки команди; управління конфліктами); *ситуаційне лідерство* (гнучкий стиль керівництва залежно від досвіду та готовності працівників; зниження контролю і підвищення делегування у пікові періоди); *сервіс-лідерство* (лідер як «перший у сервісі»; створення атмосфери підтримки; фокус на потребах співробітників та покупців). Лідерські механізми забезпечують синергію командної роботи, формуючи високопродуктивні retail-команди.

Сучасний ритейл вимагає поєднання різних лідерських підходів. Гібридне лідерство – це комбінація трансформаційного, сервісного та адаптивного лідерства, що забезпечує переваги цих видів лідерства. Переваги трансформаційного лідерства полягають у формуванні стратегічного бачення; натхненні персоналу; ініціюванні інновацій (мерчендайзинг, нові формати обслуговування). Основні ознаки переваг сервісного лідерства вбачаємо у розвитку командної культури довіри; зменшенні плинності кадрів; підвищенні залученості персоналу. Перевагами адаптивного лідерства є здатність працювати в умовах нестабільності та високої конкуренції; оперативне прийняття рішень; адаптація до цифрових змін та поведінки споживача.

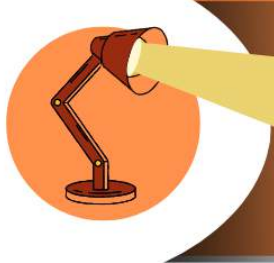
Поєднання цих моделей створює унікальний управлінський підхід, що забезпечує високу швидкість реагування на зміни ринку; високопродуктивну командну роботу; покращення якості сервісу та клієнтського досвіду; стратегічну стійкість торговельного підприємства. У результаті гібридні моделі лідерства дозволяють ритейл-командам діяти проактивно, а не реактивно, та досягати цілей навіть у висококонкурентному середовищі.

Висновок. У процесі дослідження обґрунтовано теоретичні засади та прикладні підходи до розвитку командного менеджменту й лідерства в торговельній сфері, що функціонує в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та посилення вимог до якості сервісу. Доведено, що ключовим чинником успішності підприємств ритейлу стає здатність формувати згуртовані, адаптивні та клієнтоорієнтовані команди, спроможні забезпечувати стабільність операційних процесів і створювати позитивний споживчий досвід.

Уточнено концептуальний зміст командного менеджменту як інтегрованої системи координації діяльності персоналу, що ґрунтується на цифровій взаємодії, сервісних принципах, стандартизованих процесах і розвитку командних компетенцій. Запропонована авторська модель розвитку командного лідерства у ритейлі, яка включає три взаємопов'язані блоки — організаційні умови, командні компетенції та лідерські механізми впливу — дозволяє комплексно оцінювати рівень командної готовності та визначати напрями підвищення ефективності управління.

Особливий акцент зроблено на ролі гібридних моделей лідерства (трансформаційного, сервісного та адаптивного), які забезпечують гнучкість управ-





лінських рішень, підсилюють професійну автономію працівників і сприяють підвищенню відповідальності за результат. Застосування таких моделей дає змогу підвищити продуктивність команд, оптимізувати внутрішні процеси, зменшити плинність персоналу та посилити конкурентні переваги торговельного підприємства.

Отримані результати можуть бути використані у практиці HR-менеджменту, у процесі стратегічного планування розвитку персоналу, підготовці керівників торговельних компаній, а також у формуванні систем професійної освіти, орієнтованої на розвиток командних та лідерських компетентностей. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інструментів вимірювання командної ефективності, цифрових платформ для управління командною взаємодією та емпіричну оцінку впливу гібридного лідерства на результати діяльності торговельних підприємств.

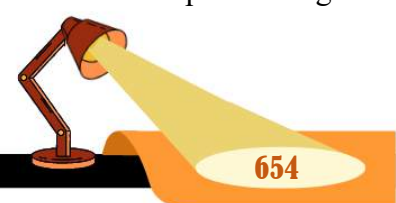
Уточнено концептуальний зміст командного менеджменту в торговельній сфері як інтегрованої системи координації діяльності персоналу, що базується на цифровій взаємодії, сервісних принципах та клієнтоорієнтованості. Запропоновано авторську модель розвитку командного лідерства у ритейлі, яка включає три взаємопов'язані блоки:

- *організаційні умови* (структура, стандарти, цифрові інструменти);
- *командні компетенції* (комунікація, гнучкість, взаємодопомога, відповідальність);
- *лідерські механізми впливу* (емоційний інтелект, ситуаційне лідерство, сервіс-лідерство).

Обґрунтовано роль гібридних моделей лідерства (комбінація трансформаційного, сервісного та адаптивного) у формуванні високопродуктивних торговельних команд.

Література:

1. Баркова К. О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 4. С. 194 – 199. https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r04_a31.pdf
2. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>, 2017.
3. Живко З.Б., Миронюк В.М., Живко М.О., Шегинська А.І., Родченко С.С. Моніторинг та аудит кадрової безпеки підприємства. *Суспільство та національні інтереси*. №8(16)2025. С. 520-530. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)-519-531](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)-519-531)
4. Поросінін А.Т. Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві. *Агросвіт*. № 15, 2024.С. 63-70. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.63
5. Шевченко Л.С. Команда як бізнес-модель : нові виклики менеджменту та HR-консалтингу. *Економічна теорія і право*. №2 (41), 2020. С. 69-90. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-41-2-69
6. Шпортко Г.Ю., Карабаш А.Г. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ. *Економіка та суспільство*. Вип. 25, 2021. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>

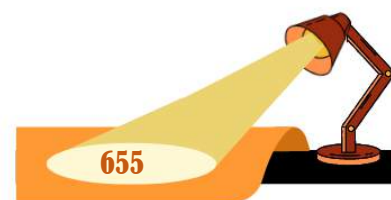




7. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. *Nowoczesna nauka: teoria i praktyka : Mater. IV Międz. Konf. Nauk.-Prakt. / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa : Nowa nauka, 2020. S. 36–37*
8. Ремпель Ж.О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки. 2015. № 2. С. 110-115.*
9. Сазонова Т.О., Кемова Я.М., Яковлева Т.В. Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір. № 181, 2022. С.138-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-24>*
10. Сорочан О. *Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2010. 104 с.*
11. Морушко О. О., Висоцький А. Л. Основні управлінські культури: соціонічний аналіз. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2016. Вип. 1 (13), т. 1. С. 55—61.*
12. Пастух Л.В. Самоменеджмент керівників закладів освіти у системі післядипломної освіти. *Актуальні проблеми психології. Т.1. Вип. 53/2019. С. 28 – 34. <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i53/7.pdf>*
13. Живко З.Б., Бойко О.Т. Командний менеджмент персоналу як чинник забезпечення соціально-економічної безпеки бізнесу. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 9(19) 2025. С. 434-445. (1103с.). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-434-445](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-434-445)*
14. Березіна Л. М., Помаз О. М. Соціальнокультурні чинники формування сучасної соціально-економічної системи України. *Агросвіт. 2022. № 1. С. 13—19*
15. Іляш О. І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка. № 4, 2024. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37*
16. Орехова А.І., Слюсарев Д.С. Вплив трансформаційних процесів на систему управління мотивацією персоналу. *Менеджмент. 2024. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210832>*

References:

1. Barkova K. O. (2023). *Komandoutvorennia yak skladova formuvannia uspishnoho korporatyvnoho seredovyshcha. [Team building as a component of forming a successful corporate environment].* Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. Tom 8. № 4. S. 194 – 199. https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r04_a31.pdf. [in Ukrainian].
2. Kalynets K.S. (2017). *Sutnist ta osoblyvosti formuvannia upravlinskoï komandy. [The essence and features of forming a management team].* <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>. [in Ukrainian].
3. Zhyvko Z.B., Myroniuk V.M., Zhyvko M.O., Shehynska A.I., Rodchenko S.S. (2025). *Monitorynh ta audyt kadrovoi bezpeky pidpriemstva. [Monitoring and auditing of the enterprise's personnel security].* Suspilstvo ta natsionalni interesy. №8(16)2025. S. 520-530. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)-519-531](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)-519-531). [in Ukrainian].
4. Porosinin A.T. (2024). *Teoretychni osnovy menedzhmentu komandnoho rozvytku na pidpriemstvi. [Theoretical foundations of team development management in an enterprise].* Ahrosvit. № 15/2024.S. 63-70. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.63 . [in Ukrainian].
5. Shevchenko L.S. *Komanda yak biznes-model : novi vyklyky menedzhmentu ta HR-konsaltnyhu. [Team as a business model: new challenges for management and HR consulting].* Ekonomichna teoriia i pravo. №2 (41), 2020. S. 69-90. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-41-2-69. [in Ukrainian].
6. Shportko H.Iu., Karabash A.H. *DOSLIDZhENNIa FORMUVANNIa EFEKTYVNOI UPRAVLINSKOI KOMANDY. [RESEARCH INTO FORMING AN EFFECTIVE MANAGEMENT TEAM].* Ekonomika ta suspilstvo. Vyp. 25, 2021. S. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>. [in Ukrainian].





7. Shportko H.Iu., Karabash A.H.(2020). Menedzher yak kliuchovyi element systemy upravlinnia. [The manager as a key element of the management system]. Nowoczesna nauka: teoria i praktyka : Mater. IV Międz. Konf. Nauk.-Prakt. / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa : Nowa nauka, S. 36–37. [in Ukrainian].
8. Rempel Zh.O. (2015). *Sotsialno-psykholohichni aspekty komandoutvorennia v nederzhavnii orhanizatsii. [Socio-psychological aspects of team building in a non-governmental organization].* Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Serii: Psykholohichni nauky. № 2/ 2015. S. 110-115. [in Ukrainian].
9. Sazonova T.O., Kemova Ya.M., Yakovlieva T.V. (2022). *Metody upravlinnia komandoiu: aspekt samoorhanizatsii. [Team management methods: the self-organization aspect].* Ekonomichnyi prostir. № 181/2022. S.138-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-24> [in Ukrainian].
10. Sorochan O. (2010). *Formuvannia efektyvnoi komandy, abo knyzhka pro te, shcho odyu u poli ne voin. [Forming an effective team, or a book about not being a warrior in the field alone].* Kyiv. 104 s. [in Ukrainian].
11. Morushko O. O., Vysotskyi A. L. (2016). *Osnovni upravlinski kultury: sotsionichni analiz. [Main management cultures: socionic analysis].* Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti. Vyp. 1 (13), t. 1/2016. S. 55—61. [in Ukrainian].
12. Pastukh L.V. (2019). *Samomenedzhment kerivnykiv zakladiv osvity u systemi pisliadyplomnoi osvity. [Self-management of heads of educational institutions in the postgraduate education system].* Aktualni problemy psykholohii. T.1. Vyp. 53/2019. S. 28 – 34. <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i53/7.pdf> [in Ukrainian].
13. Zhyvko Z.B., Boiko O.T. (2025). *Komandnyi menedzhment personalu yak chynnyk zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky biznesu. [Team management of personnel as a factor in ensuring the socio-economic security of business].* Uspikhy i dosiahnennia u nauksi (Serii «Pravo», Serii «Osvita», Serii «Upravlinnia ta administruvannia», Serii «Sotsialni ta povedinkovi nauky»): zhurnal. 2025. № 9(19) 2025. S. 434-445. (1103s.). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-434-445](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-434-445) . [in Ukrainian].
14. Berezina L. M., Pomaz O. M. (2022). *Sotsialnokulturni chynnyky formuvannia suchasnoi sotsialno-ekonomichnoi systemy Ukrainy. [Sociocultural factors in the formation of the modern socio-economic system of Ukraine].* Ahrosvit. № 1/2022. S. 13-19. [in Ukrainian].
15. Iliash O. I., Popovych Zh.V. (2024). *Motyvatsiia ta oplata pratsi: evoliutsiia pohliadiv na sutnist ta metody otsiniuvannia. [Motivation and remuneration: the evolution of views on the essence and methods of evaluation].* Efektyvna ekonomika. № 4/2024. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37 . [in Ukrainian].
16. Oriekhova A.I., Sliusarev D.S. (2024). *Vplyv transformatsiinykh protsesiv na systemu upravlinnia motyvatsiiei personalu. [The impact of transformational processes on the personnel motivation management system].* Menedzhment. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210832> . [in Ukrainian].

