

УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: ІСТОРІОГРАФІЧНИЙ ВИМІР

©2026 ЯВОРСЬКИЙ О. А.

УДК 331.1:005.32:930.1
JEL: D91; J53; M12

Яворський О. А. Український досвід дослідження лідерства та стилів управління в системі трудових відносин: історіографічний вимір

У статті здійснено комплексний історіографічний аналіз українського досвіду дослідження лідерства та стилів управління у системі трудових відносин. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах трансформації ринку праці, поширення нових моделей управління персоналом, зростання ролі гнучких компетентностей, посилення невизначеності соціально-економічного середовища та підвищення вимог до якості трудового життя працівників лідерство набуває значення одного з ключових чинників ефективності організації та стабільності трудових відносин. Водночас у вітчизняній науковій думці, попри наявність значного масиву праць з менеджменту, організаційної психології, соціально-трудових відносин і управління персоналом, відсутнє цілісне історіографічне узагальнення розвитку досліджень лідерства саме в контексті еволюції трудових відносин. Таким чином, дослідження спрямоване на часткове заповнення цієї наукової прогалини. Метою статті є систематизація українського наукового доробку щодо лідерства та стилів управління у системі трудових відносин, виявлення основних етапів його розвитку, тематичних напрямів, методологічних підходів і наукових прогалин. Методологічну основу дослідження становлять історіографічний, проблемно-хронологічний, системний і порівняльний методи. Інформаційну базу складають праці українських і зарубіжних авторів, які репрезентують теоретичний, психологічний, організаційно-управлінський, компетентнісний і людиноцентричний підходи до осмислення лідерства. У результаті дослідження встановлено, що українська історіографія проблеми пройшла кілька етапів розвитку: від загальнотеоретичного осмислення соціально-трудових відносин до сучасних міждисциплінарних студій, у яких лідерство розглядається як багатовимірний чинник групової динаміки, професійного благополуччя працівників, організаційної ефективності, управлінської адаптивності та розвитку HR-компетентностей. Визначено, що ключовими тематичними напрямками українських досліджень є соціально-економічний, психологічний, організаційно-управлінський, компетентнісний і людиноцентричний. З'ясовано, що найбільш розробленими є психологічний та компетентнісний напрями, тоді як інституційний вплив стилів управління на якість трудових відносин, кризові трансформації трудового середовища та власне історіографічне узагальнення проблеми залишаються недостатньо опрацьованими. Наукова новизна статті полягає в комплексній систематизації українського досвіду дослідження лідерства та стилів управління в історіографічному вимірі, а її практична цінність – у можливості використання результатів для подальших наукових розвідок, оновлення навчальних курсів із менеджменту, економіки праці, організаційної психології та для вдосконалення управлінських практик у вітчизняних організаціях.

Ключові слова: лідерство; стилі управління; трудові відносини; соціально-трудові відносини; історіографія; управління персоналом; організаційна психологія.

Табл.: 2. Бібл.: 15.
Яворський Олександр Анатолійович – аспірант, Київський університет культури (вул. Євгена Коновальця, 36, Київ, 01042, Україна)
E-mail: iavorskiy@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7737-907X>

UDC 331.1:005.32:930.1
JEL: D91; J53; M12

Iavorskyi O. A. Ukrainian Experience of Studying Leadership and Management Styles in the System of Labor Relations:

A Historiographical Dimension

The article presents a comprehensive historiographical analysis of the Ukrainian experience of studying leadership and management styles in the system of labor relations. The relevance of the topic is determined by the fact that in the context of labor market transformation, the spread of new staff management models, the growing importance of transferable competencies, the increasing uncertainty of the socioeconomic environment, and higher requirements for employees' quality of working life, leadership is becoming one of the key factors of organizational efficiency and stability of labor relations. At the same time, despite a significant body of Ukrainian studies in management, organizational psychology, social and labor relations, and human resource management, there is still no integral historiographical generalization of the development of leadership studies specifically in connection with the evolution of labor relations. Therefore, the present study aims to partially fill this scientific gap. The aim of the article is to systematize the Ukrainian scholarly contribution to leadership and management styles in labor relations, to identify the main stages of its development, thematic areas, methodological approaches, and research gaps. The methodological framework of the study includes historiographical, problem-chronological, systemic, and comparative methods. The information base consists of Ukrainian and foreign scholarly publications representing theoretical, psychological, organizational-managerial, competency-based, and human-centered approaches to leadership. The study reveals that the Ukrainian historiography of the issue has gone through several stages of development: from a general theoretical understanding of social and labor relations to contemporary interdisciplinary studies in which leadership is interpreted as a multidimensional factor of group dynamics, employees' professional well-being, organizational efficiency, managerial adaptability, and the development of HR competencies. It is determined that the key thematic areas of Ukrainian research include socioeconomic, psychological, organizational-managerial, competency-based, and human-centered approaches. It is also found that the psychological and competency-based areas are the most elaborated, whereas the institutional influence of management styles on the quality of labor relations, crisis-driven transformations of the labor environment, and the historiographical synthesis of the issue remain insufficiently developed. The scientific novelty of the article lies in the comprehensive systematization of the Ukrainian experience of studying leadership and management styles from a historiographical perspective. The practical value of the findings lies in their possible use for further academic research, for updating educational courses in management, labor economics, and organizational psychology, and for improving managerial practices in Ukrainian organizations.

Keywords: leadership; management styles; labor relations; social and labor relations; historiography; staff management; organizational psychology.
Tabl.: 2. Bibl.: 15.

Iavorskyi Oleksandr A. – Postgraduate Student, Kyiv University of Culture (36 Yevhena Konovaltsia Str., Kyiv, 01042, Ukraine)

E-mail: iavorskiy@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7737-907X>

Проблематика лідерства та стилів управління в системі трудових відносин упродовж останніх десятиліть посідає дедалі вагоміше місце в структурі сучасного соціально-економічного знання. Це пояснюється не лише зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності організацій, а й ускладненням самих трудових процесів, які відбуваються під впливом цифровізації, глобалізації, трансформації цінностей працівників, поширення нестандартної зайнятості та посилення невизначеності зовнішнього середовища [2; 3]. За таких умов лідерство перестає сприйматися лише як індивідуальна риса керівника або набір управлінських якостей. Воно дедалі більше трактується як важливий регулятор взаємодії у трудовому колективі, чинник мотивації, довіри, психологічного благополуччя працівників, адаптації до змін і, зрештою, як елемент загальної архітектури соціально-трудових відносин [4; 5; 7].

У сучасній науковій думці проблематика лідерства постає міждисциплінарною: її досліджують економіка праці, менеджмент, організаційна психологія, соціологія праці, HR-менеджмент, комунікативістика. Українська наука також поступово вибудувала власне поле досліджень у цій сфері, у межах якого розкриваються питання психології лідера, стилів управління, організаційної поведінки, компетентнісного забезпечення менеджменту, впливу управлінських практик на професійне благополуччя працівників і якості трудового середовища [1; 6; 8; 10]. Водночас розвиток цих досліджень відбувався нерівномірно: окремі аспекти проблеми опрацьовано досить глибоко, тоді як інші залишаються на периферії наукового інтересу.

Особливого значення набуває саме історіографічний вимір аналізу, оскільки він дозволяє не просто описати наявні підходи, а виявити логіку еволюції наукової думки, зміни тематичних акцентів, методологічних засад і понятійного апарату. Для української науки це важливо ще й тому, що лідерство як предмет дослідження тривалий час існувало в розосередженому вигляді – через студії з управління персоналом, соціально-трудових відносин, психології праці, бізнес-комунікацій і професійної компетентності керівників [2; 4; 8–12]. Лише в новітній період окреслилася тенденція до цілісного осмислення лідерства як комплексного явища в системі трудових відносин [1; 3; 7].

Актуальність теми зумовлена також потребою адаптувати український науковий доробок до сучасних міжнародних дослідницьких трендів. У зарубіжній літературі стилі лідерства дедалі частіше аналізуються у зв'язку з «employee loyalty», «turnover intention», «work engagement», «trust in the leader», «workplace well-being», «servant leadership», «authentic leadership» [13–15]. В Україні ці напрями вже частково представлені, однак потребують систематизації та інтеграції в ширший контекст соціально-трудових відносин [7; 10–12].

Таким чином, наукова проблема полягає в тому, що, попри наявність значної кількості праць, присвячених лідерству, стилям управління, управлінським компетентностям і психологічним аспектам керівництва, відсутнє комплексне історіографічне узагальнення українського досвіду дослідження цих питань саме в системі трудових відносин. Така прогалина ускладнює як побудову цілісної теоретичної рамки подальших досліджень, так і формування практично орієнтованих підходів до розвитку сучасного лідерства в українських організаціях.

Огляд літератури

У науковому просторі України питання лідерства та стилів управління розроблялися насамперед у контексті ширших досліджень соціально-трудових відносин, менеджменту персоналу, організаційної психології та бізнес-комунікацій. Базове значення для формування теоретичних підходів до трудових відносин мають праці А. М. Колота, який одним із перших системно окреслив зміст, структуру та механізми регулювання соціально-трудових відносин [2]. Хоча в цій праці лідерство ще не виступає окремим спеціальним предметом аналізу, саме вона створює концептуальне підґрунтя для розуміння ролі суб'єктів управління, характеру їхньої взаємодії, конфліктності й узгодження інтересів у сфері праці. У більш пізньому дослідженні вчений розкриває філософію сучасної соціально-трудової реальності, акцентуючи на зростанні ролі нових форм організації праці, компетентностей, гнучкості та адаптивності управлінських практик [3]. Це дозволяє розглядати лідерство вже не лише як персональну ознаку керівника, а як чинник ви-

живання та розвитку організацій у мінливому середовищі.

Значний внесок у систематизацію українського наукового доробку зроблено у праці М. Д. Карпілянської, яка спеціально аналізує дослідження лідерства в роботах українських науковців [1]. У цій публікації лідерство розглядається як складний, багаторівневий феномен, що вивчається у вітчизняній науці з різних ракурсів: психологічного, управлінського, організаційного, освітнього та комунікативного. Важливим є висновок авторки про те, що українська традиція дослідження лідерства вже сформувала певну наукову базу, однак потребує подальшого концептуального узгодження й осмислення у ширшому міжнародному контексті [1].

Психологічний вимір проблеми представлений насамперед працями Н. С. Данилевич і А. Ю. Ращенко, які зосереджуються на психологічних аспектах постаті лідера в управлінні персоналом [4]. У центрі їхньої уваги – риси, здібності, поведінкові моделі й вплив лідера на емоційний клімат трудового колективу. Така постановка питання є характерною для значного сегмента українських досліджень, де лідерство розглядається крізь призму особистості керівника. Подібну логіку простежуємо й у працях Н. І. Жигайло, котра аналізує психологію бізнесу, лідерства та комунікацій як перспективний науковий напрям [8], а також у співавторстві з Р. І. Карпінською розглядає проблематику особистісного та духовного зростання лідера [9]. Ці дослідження розширюють рамки суто управлінського підходу, привносячи в нього аксіологічний, мотиваційний і комунікативний виміри.

Економіко-управлінський підхід репрезентовано у праці Н. В. Прилепи, де лідерство розглядається в системі управління підприємством як інструмент досягнення цілей організації та координації дій персоналу [5]. У цьому випадку акцент зміщується від внутрішніх характеристик лідера до функціональної ролі лідерства в управлінській системі. Ще один важливий сюжет – зв'язок лідерства з груповою динамікою всередині організації – розкрито у статті А. В. Бардася, О. Є. Бардася, К. С. Богач і А. В. Дудник [6]. Автори демонструють, що лідерство не можна повноцінно пояснити лише через індивідуальні якості керівника, оскільки воно формується та реалізується у групових процесах, міжособистісній взаємодії, механізмах згуртованості та неформального впливу.

Нові акценти в українських дослідженнях лідерства пов'язані з людиноцентричним підходом, який фокусується на наслідках стилю управління для працівників. Це особливо помітно у праці О. В. Войтенко, де досліджується

зв'язок стилю управлінського лідерства з професійним благополуччям працівників [7]. Авторка фактично переводить дискусію з рівня опису лідерських стилів на рівень оцінки їхнього впливу на якість трудового життя. Цей підхід зближує українські дослідження з міжнародним дискурсом, де увага дедалі більше приділяється благополуччю працівників, їхній залученості, довірі до керівника та психологічній безпеці [13–15].

Особливий інтерес становлять англomовні роботи українських науковців, присвячені управлінським і HR-компетентностям в умовах глобальних змін. У статті А. Kolot, Н. Lopushniak, О. Kravchuk, І. Varis та І. Ryabokon аналізуються *transferable competencies* HR-менеджера, що набувають вирішального значення за умов швидких соціально-економічних трансформацій [10]. Ці компетентності прямо пов'язані з новими вимогами до лідерства в організації: гнучкістю, комунікативністю, адаптивністю, здатністю працювати з невизначеністю та міжфункціональними командами. У роботі Н. Lopushniak та співавторів розкриваються управлінські компетентності у підготовці фахівців публічного та корпоративного управління [11], а в дослідженні О. Kravchuk, І. Varis і Т. Bidna – зміни у попиті на HR-компетентності на українському ринку праці в умовах пандемії COVID-19 [12]. Сукупно ці праці засвідчують, що лідерство в сучасній українській науці дедалі частіше пов'язується з компетентнісною парадигмою.

Для поглиблення аналітики важливе значення має порівняння української літератури із зарубіжною. У міжнародних дослідженнях стилі лідерства аналізуються насамперед через їхній вплив на ставлення працівників до організації, рівень їхньої залученості та благополуччя. Так, М. V. Romi та співавтори досліджують взаємозв'язок між *leadership styles*, *employee loyalty* і *turnover intention* [13]. А. Baquero аналізує *authentic leadership* через призму довіри до керівника, залученості й добробуту працівників [14]. S. Zeeshan та співавтори розглядають *servant leadership* як фактор *employee engagement* із посередницькою роллю «*self-efficacy*» [15]. На відміну від частини українських праць, де лідерство ще часто осмислюється переважно як сукупність особистих якостей або компетентностей керівника, міжнародні студії сильніше акцентують на результатах лідерського впливу для працівника та організації.

Отже, аналіз літератури показує, що українська історіографія дослідження лідерства та стилів управління в системі трудових відносин уже має достатньо потужне теоретичне та прикладне підґрунтя. Водночас вона характеризується фрагмен-

тарністю, міждисциплінарністю і нерівномірністю розробки окремих аспектів. Найбільш опрацьованими є психологічний, організаційно-поведінковий і компетентнісний напрями [4; 8–12], тоді як інституційний, історіографічно-синтетичний і порівняльний виміри потребують подальшого розвитку. Саме ця обставина зумовлює доцільність запропонованого дослідження.

Метою статті є комплексне історіографічне осмислення українського досвіду дослідження лідерства та стилів управління в системі трудових відносин, виявлення етапів його розвитку, основних тематичних напрямів, методологічних орієнтирів і наукових прогалин.

Для досягнення мети поставлено такі **дослідницькі питання**:

1. Якою є логіка розвитку українських досліджень лідерства та стилів управління у системі трудових відносин?
2. Які тематичні блоки та дослідницькі підходи домінують у вітчизняній науці?
3. Які аспекти проблеми залишаються недостатньо розробленими?
4. У чому полягає специфіка українського досвіду порівняно з міжнародними дослідженнями?

Оскільки стаття має історіографічний характер, формалізовані гіпотези не висуваються. Водночас перевіряється аналітичне припущення, що українська наукова думка еволюціонувала від розуміння лідерства як переважно індивідуально-психологічного феномена до його трактування як системного чинника сучасних трудових відносин.

Методи дослідження

Методологічною основою статті є поєднання історіографічного, проблемно-хронологічного, системного та порівняльного методів дослідження.

Історіографічний метод дав змогу здійснити добір, критичний аналіз і систематизацію наукових праць, присвячених лідерству, стилям управління, соціально-трудовим відносинам, HR-компетентностям і психології організаційної взаємодії [1–12]. Саме цей метод дозволив виявити еволюцію підходів і логіку формування наукової проблеми в українському академічному середовищі.

Проблемно-хронологічний метод застосовано для виокремлення етапів розвитку досліджень і визначення характерних тематичних домінант кожного періоду [2; 3; 8]. Це дало змогу простежити, як від загальнотеоретичних розробок у сфері соціально-трудових відносин науковий інтерес поступово змістився до психологічного, компетентнісного та людиноцентричного виміру лідерства.

Системний метод дав можливість розглядати лідерство не ізольовано, а як компонент

складної системи трудових відносин, пов'язаний із мотивацією, комунікацією, організаційною культурою, професійним благополуччям і груповою динамікою [5–7; 10–12].

Порівняльний метод використано для зіставлення українських досліджень із сучасними зарубіжними працями, в яких лідерство інтерпретується через «employee loyalty», «trust in leader», «work engagement», «workplace well-being», «turnover intention» [13–15].

Інформаційну базу дослідження становлять 15 наукових джерел, запропонованих для аналізу, серед яких праці українських і зарубіжних авторів, монографія, статті у фахових виданнях і англомовні публікації в міжнародних журналах [1–15]. Вибір джерел зумовлений їхньою релевантністю до теми, науковою репрезентативністю та здатністю відобразити основні напрями розвитку досліджуваної проблематики.

Результати та обговорення

1. Історіографічна логіка формування проблематики

Український науковий досвід дослідження лідерства та стилів управління у системі трудових відносин формувався поступово, без різкого одномоментного оформлення цієї теми в окрему спеціалізацію. На ранньому етапі головна увага приділялася соціально-трудовим відносинам як системі, їхнім суб'єктам, механізмам регулювання та узгодження інтересів [2]. У цьому контексті управлінський вплив керівника визнавався важливим, але ще не виділявся як окремий самостійний об'єкт наукового аналізу.

Згодом, у міру розширення українського дослідницького поля в галузі менеджменту та психології праці, відбулося тематичне зближення проблем лідерства, управління персоналом і поведінки трудового колективу [4; 5]. Саме в цей період почали активно осмислюватися риси керівника, його здатність впливати на працівників, формувати мотиваційне середовище, забезпечувати комунікацію й ефективність спільної діяльності. У такий спосіб лідерство почало переходити з латентного стану до категорії, яка має власну дослідницьку вагу.

Новітній етап характеризується якісною зміною оптики: українські автори дедалі частіше виходять за межі опису особистісних рис лідера та звертаються до ширших наслідків лідерських практик для організації, трудового колективу та якості трудового життя [1; 6; 7]. Це проявляється в дослідженнях професійного благополуччя, управлінських компетентностей, групової динаміки, організаційної взаємодії та адаптації до глобальних соціально-економічних змін [6; 7; 10–12].

Таким чином, розвиток української історіографії демонструє перехід від макрорівневого розуміння трудових відносин до мікро-і мезорівневого аналізу управлінського впливу, а згодом – до комплексного інтегрованого бачення, в якому лідерство стає невід’ємною частиною сучасної соціально-трудової реальності [3] (табл. 1).

2. Тематична структура українського дослідницького поля

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що українські дослідження лідерства та стилів управління у сфері трудових відносин розвиваються за кількома взаємопов’язаними, але не тотожними напрямками (табл. 2).

Першим є *соціально-економічний напрям*, у межах якого лідерство не завжди виступає головною категорією, однак розглядається через проблеми соціально-трудової взаємодії, регулювання праці, змін у трудовій сфері та нових вимог до суб’єктів управління [2; 3]. Цей напрям задає теоретичну основу для подальших розробок, оскільки дозволяє зрозуміти, у якому середовищі реалізуються лідерські практики.

Другим є *психологічний напрям*, що фокусується на постаті лідера, його особистісних рисах, психологічних механізмах впливу, морально-ціннісних характеристиках, комунікативній культурі [4; 8; 9]. Саме цей сегмент української науки істо-

Таблиця 1

Періодизація українських досліджень лідерства та стилів управління в системі трудових відносин

Етап	Хронологічні межі	Основні характеристики	Провідні теми
I. Теоретико-інституційний	2000-ті – початок 2010-х рр.	Формування базових уявлень про соціально-трудові відносини, механізми регулювання праці, суб’єктів трудових взаємодій	Соціально-трудові відносини, регулювання, соціальний діалог, роль управління у сфері праці
II. Психолого-управлінський	середина 2010-х – кінець 2010-х рр.	Активізація досліджень постаті керівника, психології лідера, комунікації, мотивації, ролі лідерства в управлінні персоналом	Психологічні аспекти лідера, управління персоналом, комунікація, підприємницьке лідерство
III. Інтегративно-компетентнісний	2020-ті рр.	Переосмислення лідерства як чинника якості трудових відносин, професійного благополуччя, групової динаміки, HR-компетентностей та адаптації до змін	Професійне благополуччя, групова динаміка, компетентності, сучасні виклики ринку праці, історіографічне узагальнення

Джерело: складено автором на основі [1–12].

Таблиця 2

Основні тематичні напрями дослідження лідерства та стилів управління в системі трудових відносин

Тематичний напрям	Зміст досліджень	Ключові акценти
Соціально-економічний	Лідерство в контексті соціально-трудових відносин і сучасних змін у сфері праці	Регулювання, адаптація, соціально-трудова реальність, роль суб’єктів управління
Психологічний	Особистість лідера, психологічні механізми впливу, комунікація, мотивація	Риси лідера, емоційний вплив, особистісне та духовне зростання
Організаційно-управлінський	Лідерство як фактор ефективності підприємства та групової динаміки	Управління персоналом, координація, згуртованість, командна взаємодія
Компетентнісний	Лідерство через управлінські та HR-компетентності	Transferable competencies, управлінська підготовка, зміни ринку праці
Людиноцентричний	Вплив стилю лідерства на стан і поведінку працівника	Благополуччя, довіра, залученість, лояльність, намір звільнення

Джерело: складено автором на основі [2–15].

рично виявився одним із найсильніших, оскільки дозволяє досліджувати не лише формальні, а й неформальні аспекти влади й авторитету в колективі.

Третій напрям – *організаційно-управлінський*, у межах якого лідерство розглядається як інструмент координації, мотивації та згуртування трудового колективу [5; 6]. У цих працях особливо чітко простежується перехід від індивідуалістичного трактування лідерства до процесуального: лідерство мислиться як взаємодія між керівником, групою та організаційним контекстом.

Четвертий напрям – *компетентнісний*, який зосереджується на тих професійних і надпрофесійних якостях, що необхідні сучасному управлінцю та HR-фахівцю для ефективної роботи в умовах соціально-економічних змін [10–12]. Ці дослідження зближують український дискурс із міжнародним, оскільки дедалі більше уваги приділяється *transferable competencies*, адаптивності, інноваційності, здатності до командної взаємодії та стратегічного мислення.

П'ятий напрям – *людиноцентричний*, у якому стиль лідерства оцінюється через його наслідки для працівника: професійне благополуччя, лояльність, довіру, залученість, готовність залишатися в організації або змінити місце роботи [7; 13–15]. Цей напрям є найбільш перспективним, оскільки відповідає сучасним світовим тенденціям гуманізації праці та переосмислення ефективності управління через призму людського виміру.

3. Переважаючі підходи та їх аналітичні можливості

Аналіз джерел свідчить, що українська історіографія значною мірою тяжіє до описово-аналітичного та концептуально-інтерпретаційного підходів. У більшості праць автори прагнуть окреслити сутність лідерства, визначити ключові риси ефективного керівника, описати вплив стилю управління на колектив чи організацію, а також показати місце лідерства у структурі сучасного менеджменту [4; 5; 8]. Такий підхід є важливим для накопичення теоретичного матеріалу, однак іноді обмежує можливості для формування порівняльних моделей і типологій.

Разом із тим спостерігається посилення емпірично орієнтованих і компетентнісних досліджень, особливо в англомовних працях українських авторів [10–12]. У цих роботах лідерство фактично розглядається як функціональна сукупність компетентностей, необхідних для управління людьми у складному середовищі. Цей зсув є симптоматичним: українська наука поступово переходить від нормативного опису – «яким має бути лідер» – до аналітики – «які компетентності та стилі управління потрібні в новій трудовій реальності».

Водночас вагомим здобутком української наукової традиції є сильний психологічний компонент. На відміну від суто технократичного менеджменту значна частина вітчизняних авторів звертає увагу на комунікацію, цінності, моральне зростання, емоційний клімат, професійне благополуччя працівників [7–9]. Саме це наближає українські дослідження до сучасної гуманістичної парадигми управління.

4. Від індивідуального лідера до якості трудового середовища

Однією з найважливіших тенденцій, виявлених у процесі аналізу, є поступове зміщення дослідницького фокуса від індивідуальних характеристик лідера до наслідків лідерства для трудового середовища. Якщо в більш ранніх роботах лідерство часто описується через риси керівника, його здібності та впливовість [4; 5], то в сучасних дослідженнях дедалі виразніше простежується інтерес до того, як стиль управління позначається на благополуччі працівників, груповій взаємодії, лояльності, професійній стійкості, сприйнятті організаційної справедливості [6; 7].

Ця тенденція має принципове значення для системи трудових відносин. Вона означає, що лідерство починає розумітися не як привілейована властивість окремого суб'єкта, а як механізм організації колективного життя в межах праці. Відповідно, стилі управління оцінюються не лише за критерієм досягнення виробничого результату, а й за їхньою здатністю формувати безпечне, мотивуюче, стабільне та довірче трудове середовище [7; 13; 14].

Саме тут український науковий доробок виявляє потенціал для подальшого розвитку. Адже в умовах сучасних викликів – економічної нестабільності, стресогенності трудового середовища, кадрових дефіцитів, високої мобільності працівників – якість керівництва дедалі більше визначається тим, наскільки воно підтримує працівника як особистість і професіонала.

5. Порівняння з міжнародними підходами

Зіставлення українських і зарубіжних праць дозволяє виявити як точки дотику, так і певні відмінності. Спільним є те, що і в українській, і в міжнародній науковій думці лідерство дедалі менше редукується до адміністративної влади та дедалі більше пов'язується з психологічним впливом, мотивацією, комунікацією, довірою та ефективністю взаємодії [8; 13; 14].

Водночас міжнародні дослідження демонструють вищий рівень концептуальної спеціалізації. Так, у них активніше використовуються категорії «authentic leadership», «servant leadership»,

«employee engagement», «turnover intention», «self-efficacy» [13–15]. У цих дослідженнях стиль лідерства оцінюється через конкретні змінні, що дає змогу будувати верифіковані моделі зв'язку між поведінкою керівника та реакціями працівників.

Українська наука, натомість, часто зберігає ширший, синтетичний підхід, у межах якого лідерство пов'язується з управлінням персоналом, компетентностями, психологією праці, комунікаціями та загальною логікою соціально-трудових змін [3; 10–12]. Цей підхід менш стандартизований, але водночас він надає більше простору для інтегративного бачення проблеми.

Отже, український досвід не є вторинним щодо міжнародного, але потребує подальшої методологічної кристалізації. Перспективним напрямом може стати поєднання сильної вітчизняної традиції психологічного й соціально-трудового аналізу з більш операціоналізованими міжнародними моделями дослідження стилів лідерства.

6. Невирішені питання та наукові прогалини

Результати аналізу дають підстави для виокремлення кількох ключових прогалин.

По-перше, в українській літературі досі бракує саме історіографічних узагальнень, де було б цілісно показано еволюцію підходів до лідерства у сфері трудових відносин [1]. Більшість праць зосереджені або на окремому аспекті проблеми, або на конкретному виді лідерства, без реконструкції загальної логіки наукового розвитку.

По-друге, недостатньо розробленим залишається інституційний вимір стилів управління: як саме певні управлінські моделі впливають на трудові конфлікти, довіру до роботодавця, внутрішню справедливість, практики соціального діалогу та утримання персоналу.

По-третьє, лише частково досліджено вплив кризових трансформацій на переосмислення лідерства. Уже наявні праці, пов'язані з глобальними соціально-економічними змінами, пандемією та новими компетентнісними вимогами [10–12], однак ця тематика явно потребує розширення в контексті української реальності.

По-четверте, недостатньо представлені порівняльні галузеві дослідження стилів управління в різних секторах економіки, а також дослідження, що поєднують історіографічний, емпіричний і прикладний рівні аналізу.

7. Значення отриманих результатів для сучасної науки та практики

Отримані результати мають значення в кількох площинах.

У *теоретичному вимірі* вони дозволяють упорядкувати українське дослідницьке поле, показати внутрішню логіку його розвитку та визначити місце вітчизняної науки в сучасному міжнародному дискурсі про «leadership studies».

У *методологічному вимірі* результати демонструють, що подальше дослідження лідерства у сфері трудових відносин має спиратися на міждисциплінарну оптику, поєднуючи економіку праці, психологію організації, HR-менеджмент і соціологію праці.

У *практичному вимірі* висновки статті можуть бути корисними для розробки освітніх програм із менеджменту, управління персоналом, організаційної психології та трудових відносин. Крім того, вони можуть стати підґрунтям для адаптації сучасних моделей лідерства до українських організацій, зокрема в частині формування довіри, залученості персоналу, зниження плинності кадрів і підтримки професійного благополуччя.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу встановити, що український досвід осмислення лідерства та стилів управління в системі трудових відносин є змістовно вагомим, але історіографічно ще недостатньо систематизованим. Українська наукова думка пройшла шлях від загальнотеоретичного аналізу соціально-трудових відносин до міждисциплінарного вивчення лідерства як чинника організаційної ефективності, групової динаміки, професійного благополуччя працівників і розвитку управлінських компетентностей.

У ході дослідження виокремлено три умовні етапи розвитку українських студій: теоретико-інституційний, психолого-управлінський та інтегративно-компетентнісний. Доведено, що сучасний етап характеризується розширенням дослідницької оптики: лідерство дедалі частіше розглядається не як суто особистісна властивість керівника, а як системна характеристика трудового середовища і механізм регулювання взаємодії в колективі.

Виявлено, що основними тематичними напрямками українських досліджень є соціально-економічний, психологічний, організаційно-управлінський, компетентнісний і людиноцентричний. Найсильніше у вітчизняній науці представлені психологічний і компетентнісний вектори, тоді як інституційний аналіз стилів управління у трудових відносинах та історіографічні узагальнення ще потребують подальшого розвитку.

Зіставлення українських і міжнародних досліджень показало, що вітчизняна наука загалом рухається в руслі сучасних світових тенденцій, однак потребує більшої концептуальної операціоналіза-

ції окремих типів лідерства та поглиблення емпіричних студій щодо їхнього впливу на працівників та організації. Водночас саме українська традиція вирізняється сильним поєднанням психологічного, соціально-трудового й управлінського аналізу, що створює підстави для формування оригінальної дослідницької моделі.

Наукова новизна статті полягає в комплексній систематизації українського досвіду дослідження лідерства та стилів управління в історіографічному вимірі, а практична цінність – у можливості використання її результатів для подальших теоретичних розвідок, модернізації управлінських практик, підготовки фахівців у сфері менеджменту, HR і соціально-трудових відносин.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в розширенні джерельної бази, проведенні порівняльних галузевих студій, а також в інтеграції історіографічного аналізу з емпіричними дослідженнями конкретних стилів управління в українських організаціях. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Карпіляньська М. Д. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 4 (30). С. 84–95.
DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2008. 230 с.
3. Колот А. М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2(711). С. 3–31.
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>
4. Данилевич Н. С., Ращенко А. Ю. Психологічні аспекти лідера в управлінні персоналом. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 178–186.
5. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–189.
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189>
6. Бардась А. В., Бардась О. Є., Богач К. С., Дудник А. В. Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1(81). С. 90–103.
DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.090>
7. Войтенко О. В. Зв'язок стилю управлінського лідерства з професійним благополуччям працівників. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2024. Вип. 2(4). С. 24–29.
DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-2-3>

8. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу, лідерства та комунікацій як перспективний науковий напрям в Україні та Європі. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 103–108.
DOI: <https://doi.org/10.30970/2522-1876-2018-3-11>
9. Жигайло Н. І., Карпінська Р. І. Психологія особистісного та духовного зростання лідера. *Психологічний часопис*. 2019. № 1(21). С. 57–77.
DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2019.1.21.4>
10. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryaboykon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. No. 1. P. 322–341.
DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
11. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A., Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. No. 4. P. 88–110.
DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
12. Kravchuk O., Varis I., Bidna T. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2021. Vol. 11. No. 1. P. 14–30.
DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrtp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrtp.11(1).2021.02)
13. Romi M. V., Alsubki N., Almadhi H. M., Propheto A. The linkage between leadership styles, employee loyalty, and turnover intention in healthcare industry. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Art. 890366.
DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890366>
14. Baquero A. Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: a moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*. 2023. Vol. 16. P. 1403–1424.
DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
15. Zeeshan S., Ng S. I., Ho J. A., Jantan A. H. Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8. No. 1. Art. 1963029.
DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>

REFERENCES

- Baquero A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: a moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Bardas A. V., Bardas O. Ye., Bohach K. S. & Dudnyk A. V. (2023). Liderstvo yak chynnyk hrupovoi dynamiky vseredyniorhanizatsii [Leadership as a factor of group dynamics within the organization]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1(81), 90–103.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/81.090>

- Danylevych N. S. & Rashchenko A. Yu. (2016). Psykhologichni aspekty lidera v upravlinni personalom [Psychological aspects of a leader in personnel management]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 2, 178–186.
- Karpilianska M. D. (2023). Doslidzhennia liderstva v robotakh ukrainskykh naukovtsiv [Leadership research in the works of Ukrainian scientists]. *Orhanyzatsiina psykhologhiia. Ekonomichna psykhologhiia*, 4 (30), 84–95.
<https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>
- Kolot A. M. (2008). *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehulivannia: monohrafiia* [Social and labor relations: theory and practice of regulation: monograph]. Kyiv: KNEU.
- Kolot A. M. (2021). Sotsialno-trudova realnist – KhKhH: filosofii stanovlennia, mozhlyvosti ta vyklykiv [Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges]. *Ekonomika Ukrainy*, 2(711), 3–31.
<https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>
- Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I. & Ryabokon I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*, 1(20), 322–341.
[https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
- Kravchuk O., Varis I. & Bidna T. (2021). Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 1(11), 14–30.
[https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02)
- Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A. & Leontenko O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 4(20), 88–110.
[https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
- Prylepa N. V. (2019). Liderstvo v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Leadership in the enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 5, 184–189.
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189>
- Romi M. V., Alsubki N., Almadhi H. M. & Propheto A. (2022). The linkage between leadership styles, employee loyalty, and turnover intention in healthcare industry. *Frontiers in Psychology*, 13, Art. 890366.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890366>
- Voitenko O. V. (2024). Zviazok stylu upravlinskoho liderstva z profesiinym blahopoluchchiam pratsivnykiv [The connection of managerial leadership style with professional well-being of employees]. *Naukovi zapysky. Serii: Psykhologhiia*, 2(4), 24–29.
<https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-2-3>
- Zeeshan S., Ng S. I., Ho J. A. & Jantan A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business & Management*, 1(8), Art. 1963029.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>
- Zhyhailo N. I. (2018). Psykhologhiia biznesu, liderstva ta komunikatsii yak perspektyvnyi naukovyi napriam v Ukraini ta Yevropi [Psychology of business, leadership and communications as a promising scientific direction in Ukraine and Europe]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii psykhologichni nauky*, 3, 103–108.
<https://doi.org/10.30970/2522-1876-2018-3-11>
- Zhyhailo N. I. & Karpinska R. I. (2019). Psykhologhiia osobystisnoho ta dukhovnoho zrostantia lidera [Psychology of personal and spiritual growth of a leader]. *Psykhologichnyi chasopys*, 1(21), 57–77.
<https://doi.org/10.31108/1.2019.1.21.4>

Стаття надійшла до редакції / Received: 12.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 25.04.2026
Оприлюднено / Published: 23.06.2026

УДК 311.21:338.5:658.15

JEL: C10; D81; G32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-667-676>

СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ЦІНОВИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

©2026 ПОРСЮРОВА І. П.

УДК 311.21:338.5:658.15

JEL: C10; D81; G32

Порсюрова І. П. Статистичні методи оцінки цінкових ризиків у системі управління діяльністю підприємства

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад використання статистичних методів оцінки цінкових ризиків у системі управління діяльністю підприємства. У процесі дослідження визначено сутність цінкового ризику як імовірності відхилення фактичних цінкових параметрів від запланованих, що впливає на витрати, доходи, прибуток і рентабельність підприємства. Обґрунтовано, що в умовах нестабільності ринкового середовища, інфляційних коливань і зростання невизначеності цінковий ризик набуває системного характеру і потребує інтеграції у загальну систему ризик-менеджменту підприємства. У статті узагальнено сучасні наукові підходи до аналізу цінкової динаміки, волатильності та прогнозування, зокрема із застосуванням методів аналізу часових рядів, кореляційно-регресійного моделювання та сценарного підходу. Дове-