

## ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРСЬКИХ МОДЕЛЕЙ СЕРЕД САМОЗАЙНЯТИХ: ЗВ'ЯЗОК З ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

СТАДНИК Валентина<sup>1</sup>, ЛЮБКА Віталій<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>

e-mail: [stadnyk\\_v\\_v@ukr.net](mailto:stadnyk_v_v@ukr.net)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0009-3673-9476>

Метою статті визначено дослідження типів підприємницького лідерства самозайнятих в контексті виявлення тих поведінкових характеристик, які визначають їх вибір способів управління бізнесом і співвіднесення виділених типів лідерства з конкурентоспроможністю їх сервісу у рекреаційній сфері. В основу дослідження взято припущення, що лідерський стиль самозайнятої особи прямо визначає стратегічну стійкість і операційну ефективність її бізнесу. Охарактеризовано специфіку самозайнятості і роль самозайнятих у розвитку сфери послуг. Актуалізовано розвиток послуг у рекреаційній сфері і підкреслено, що в умовах воєнного часу мікробізнес у рекреаційній сфері є суспільно значущим видом діяльності і потребує підприємницького лідерства. Підприємництво трактовано як процес створення нової цінності через ініціативу, інноваційність, готовність до ризику та здатність до співпраці зі стейкхолдерами. Визначено сутність підприємницького лідерства у сфері самозайнятості, чинники, що зумовлюють потребу в ньому і його зв'язок із якістю та ефективністю бізнес-процесів. Диференційовано типи самозайнятих за ступенем прояву підприємницького лідерства у сфері послуг. Опираючись на підходи ціннісно-орієнтованого управління, співвіднесено підприємницьке лідерство із ефективністю керування тією сукупністю процесів, яка формує споживчу цінність для цільової аудиторії – бізнес-процесами. Виділено критерії ефективності бізнес-процесів у сфері рекреації. Це послужило основою для авторської типології підприємницького лідерства самозайнятих, яка сформована з урахуванням їх поведінкових характеристик стосовно організації бізнес-процесів. Вона передбачає виділення чотирьох базових типів: господар-автентик, організатор-практик, інноватор-системник та візіонер-творець досвіду. На прикладі рекреаційного бізнесу самозайнятих в Україні проілюстровано виділені типи підприємницького лідерства та перспективи розвитку їх бізнесу. Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно визначає напрями розвитку тих підприємницьких компетентностей, які сприятимуть зростанню конкурентоспроможності дрібного бізнесу і сталого розвитку регіону.

Ключові слова: підприємництво, конкурентоспроможність, послуги, рекреаційний бізнес, поведінкові характеристики самозайнятих, підприємницьке лідерство, сталий розвиток.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-49>

Стаття надійшла до редакції / Received 02.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.08.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні тренди розвитку підприємництва в Україні все більше формуються у сфері послуг і опираються на ініціативу і лідерський потенціал дрібних підприємців. Особливо це стосується послуг, що базуються на природно-рекреаційному потенціалі регіонів – тут зміст послуг може урізноманітнюватись не тільки природними особливостями територій, а й креативністю підприємця, який проектує можливі варіанти відпочинку, індивідуалізуючи їх під запити відпочивальників. В умовах постпандемічної реальності та воєнного часу, локальний туризм і мікробізнес у рекреаційній сфері стали не тільки актуальними, а й суспільно значущими – як з точки зору регіонального розвитку і підтримки самозайнятості, так і з позицій відновлення фізичного і особливо психологічного здоров'я людей, у житті яких став буденною реальністю стрес, пов'язаний із небезпекою фізичного знищення.

Сфера відпочинково-рекреаційного мікробізнесу у всьому світі відзначається високим рівнем конкуренції, зростаючими запитамі клієнтів на якісний сервіс та досвід. Водночас, надання таких послуг у багатьох самозайнятих господарствах відрізняється низьким рівнем формалізації процесів, а також відсутністю чітких моделей управлінської поведінки, які були б адаптовані до масштабів мікробізнесу. Попри це, значна частина таких підприємств формується та утримується саме завдяки особистій ініціативі, баченням та управлінським стилям власників. Але підвищення конкурентоспроможності таких ініціатив неможливе без розуміння закономірності управлінських дій у малих рекреаційних проєктах. Це зумовлює потребу дослідження впливу особистісних поведінкових характеристик і стилю лідерства самозайнятих підприємців на організацію та конкурентоспроможність їх бізнес-проєктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, присвячених розвитку підприємницького лідерства, вказує на те, що це явище розглядається в різних контекстах. По-перше, з позицій дослідження змісту підприємництва – для розуміння того, хто може вважати себе дійсно підприємцем в його класичному розумінні, визначеному в теорії підприємництва – як інноватора,

відкривача нового в бізнесі, проактивного учасника економічних процесів, здатного створювати новий бізнес і його масштабувати, розвиваючи і вдосконалюючи бізнес-процеси, формуючи нові ринкові ніші (наприклад, роботи Дж. Тіммонса, Л. Смоллена і А. Діндже [1], М. Ренко зі співавторами [2], Т. Гури, О. Романовського і А. Книш [3], М.-Н. Чена [4], В. Стадник і А. Мельничук [5], О. Гагарінової і О. Мосумової [6], Г. Красовської і Л. Хомич [7], Ю. Пачковського [8]). По-друге, з позицій дослідження сутності феномену лідерства – аналізуючи ті риси особистості, які формують її здатність впливати на події, процеси і людей в ситуаціях, які цього потребують (зокрема, це роботи О. Біди, І. Орос і А. Чичук [9], С. Везомської [10], Т. Гури і Б. Фурманця [11], І. Костюк і В. Стадник [12], В. Тимошенко [13], О. Топузова [14]). Та феномен лідерства в бізнесі доцільно розглядати не тільки співвідносно особи, що здатна впливати на інших осіб у своєму організаційному оточенні, а й стосовно тих, хто проявляє підприємницьке лідерство у статусі самозайнятого, виступаючи одночасно власниками, менеджерами та виконавцями ключових процесів. Не маючи прямих підлеглих, вони формують бізнес, взаємодіючи з іншими групами стейкхолдерів. Для цього теж потрібні лідерські якості, на чому наголошують, зокрема О. Гарбузюк та С. Йолкіна, поставивши перед собою завдання ідентифікації лідерських якостей самозайнятих осіб та формування рекомендацій для розвитку їх лідерського потенціалу в умовах кризи [15]. Однак у своїй роботі вони не розглядають конкретні сфери економічної діяльності, в яких працюють такі особи, зосереджуючи увагу лише на лідерських якостях, які властиві особам, що прагнуть соціального та економічного успіху. Такий підхід правомірний, однак доцільно також розглянути підприємницьке лідерство самозайнятих у сфері послуг, яка має свої особливості у роботі зі споживачами. І особливо у сфері рекреаційного оздоровлення, де важливо проявляти лідерські якості і в контактах з органами місцевої влади або населенням відповідної території. Тому дослідження типів підприємницького лідерства серед самозайнятих у рекреаційній сфері, а також їхнього зв'язку з ефективністю та гнучкістю бізнес-процесів у керованих ними підприємницьких структурах, є актуальним завданням, яке може мати як наукову, так і практичну цінність в контексті цілей сталого розвитку.

#### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Недостатньо дослідженими є питання, що стосуються типів підприємницького лідерства серед самозайнятих у рекреаційній сфері, а також їхнього зв'язку з ефективністю та гнучкістю бізнес-процесів – в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності з урахуванням сучасного стану бізнес-середовища та цілей сталого розвитку регіонів. Важливість вирішення цих питань полягає в тому, що самозайняті особи становлять вагомий сегмент економіки послуг, особливо в регіонах із природно-рекреаційним потенціалом. Вони є рушіями локального туризму, оздоровлення, етнокультури, гастрономічного досвіду. Ця категорія підприємців, як правило працює у нестандартизованому, персоналізованому сервісі, не має розгалуженої управлінської структури, тому всі функції концентруються в одній особі, яка стикається з багатьма викликами – гнучкості, сезонності, клієнтоорієнтованості. Можна сказати, що самозайняті – це агенти мікроекономічного розвитку, які діють у висококонкурентному середовищі без зовнішньої підтримки, тому потребують глибшого вивчення у двох контекстах: а) стилях реалізації підприємницького лідерства і б) його зв'язку з конкурентоспроможністю бізнесу у конкретній сфері послуг. Зокрема – послуг рекреаційно-відпочинкового характеру, які є важливими для соціально-психологічної реабілітації населення і розвитку локального бізнесу і в якій суб'єкти підприємництва часто розглядається крізь призму туризму або етнокультури, але не як підприємницька одиниця з управлінськими особливостями. У рекреаційній сфері самозайняті часто стають ключовими агентами цінності, бо клієнти «купують» не лише послугу, а досвід, атмосферу, людину. Тип лідерства визначає, як саме формується ця цінність (емоційно, операційно чи стратегічно) і наскільки вона життєздатна. Тому є потреба оцінки впливу стилю лідерства на організацію та конкурентоспроможність таких бізнесів. Це може стати основою для розробки рекомендацій щодо розвитку підприємницьких компетентностей – в тій їх частині, яка сприятиме зростанню конкурентоспроможності дрібного бізнесу і переростанню його у масштабніший та успішний. Усе це сприятиме реалізації цілей сталого розвитку – як регіонів, так і країни загалом.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження типів підприємницького лідерства самозайнятих в контексті виявлення тих поведінкових характеристик, які визначають їх вибір способів управління бізнесом і

співвіднесення виділених типів лідерства з конкурентоспроможністю їх сервісу у рекреаційно-відпочинковій сфері. В основу дослідження взято припущення, що лідерський стиль самозайнятої особи прямо визначає стратегічну стійкість і операційну ефективність її бізнесу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Самозайнята особа – це фізична особа, яка має окремий статус у податковому законодавстві, але не є юридичною особою. В Україні до самозайнятих осіб відносять фізичних осіб – підприємців (ФОП) та осіб, що провадять незалежну професійну діяльність. У статусі ФОП (Фізична особа-підприємець) самозайнята особа може працювати на спрощеній або загальній системі оподаткування, мати найманих працівників (залежить від групи ФОП) і здійснювати широкий спектр видів діяльності. У сфері незалежної професійної діяльності (адвокати, приватні виконавці, аудиторі, медики, творчі працівники тощо) самозайняті особи працюють без реєстрації ФОП, але з повідомленням до податкової і сплачують ПДФО (18%) і військовий збір (1,5%), а також ЄСВ.

Як показує статистика, самозайняті особи здебільшого працюють у сфері послуг, оскільки це найбільш доступна, гнучка та економічно доцільна форма самозайнятості. Це не виключає інших сфер (наприклад, торгівлі чи виробництва), але саме послуги – основна «екосистема» для самозайнятих. Це загальна тенденція як в Україні, так і в більшості інших країн, що пояснюється низкою причин. Зокрема, для багатьох видів послуг не потрібні великі капіталовкладення або складне обладнання, можна працювати без офісу або великих приміщень (наприклад, надаючи послуги на виїзді або працюючи дистанційно). Крім того, у сфері послуг практикується гнучкий формат роботи – а багато саме самозайнятих цінують свободу у виборі графіка, темпів роботи, клієнтів. Зрештою, саме гнучкий формат роботи дає змогу персоналізувати зміст конкретної послуги – і самозайняті часто будують стосунки з клієнтами напряму, узгоджуючи часові запити клієнта із графіком своєї роботи.

Самозайнятість можна розглядати як спосіб набуття досвіду ведення більш масштабної підприємницької діяльності. Адже через низький поріг входження самозайнятість дозволяє розпочати підприємницьку діяльність без значних інвестицій та формальної бізнес-структури. Це дає змогу протестувати бізнес-ідею, зрозуміти специфіку запитів цільових споживачів і визначити свою ринкову нішу, а також – оцінити свої управлінські та комунікативні здібності. Адже самозайнятий – це водночас виробник послуги, маркетолог, продавець, адміністратор і навіть кризовий менеджер. Таке багатофункціональне занурення дає глибше розуміння бізнесу, ніж вузька спеціалізація в найманий праці – і це забезпечує більш прискорене навчання веденню бізнесу, формування підприємницького мислення.

Очевидно, що в процесі самостійної роботи людина навчається бачити можливості, а не лише проблеми, вчиться приймати рішення в умовах ризику, формує здатність до самоконтролю, самодисципліни і стратегічного мислення. А ці якості є ключовими для масштабування бізнесу. Самозайнятість дозволяє накопичити стартовий фінансовий ресурс для інвестування в розвиток, а також – вибудувати професійну репутацію, базу клієнтів та мережу контактів, що критично важливо для подальшого масштабування. Загалом, можна сказати, що самозайнятість є не лише формою отримання заробітку, а й способом формування підприємницького потенціалу. Вона дає досвід «на передовій» бізнесу, формує базові управлінські компетенції, дозволяє мінімізувати ризики при першому входженні в підприємницьке середовище. Тому в контексті дослідження самозайнятих важливо враховувати їхній потенціал як майбутніх мікро- та малих підприємців, що можуть вирости з локального сервісу до повноцінної бізнес-моделі. І саме завдяки набутому досвіду, наприклад, власник невеликої туристичної садиби або екскурсійного маршруту може з часом масштабувати послугу в цілу туристичну агенцію чи готельний мікробренд. Але для цього він має проявляти підприємницьке лідерство.

Підприємницьке лідерство – це здатність бачити можливості, брати на себе ризики, надихати інших, ініціювати зміни, масштабувати ідеї та вести за собою (навіть якщо не формально). Це не просто управління бізнесом – це створення нового, розвиток можливостей і вплив на оточення. У мікробізнесі лідерство не делегується – воно проявляється безпосередньо через дії, рішення, ставлення до клієнтів і працівників. Підприємницьке лідерство тут – не абстракція, а фактична якість виконання бізнес-процесів, яка впливає на:

- побудову клієнтського досвіду: харизма, цінності, стиль комунікації власника транслиуються в атмосферу послуг;
- рівень інноваційності та адаптивності: проактивність лідера визначає, чи буде бізнес реагувати на нові тренди, потреби ринку;

- якість внутрішньої організації: самозайнятий вирішує, які процеси формалізувати, які – імпровізувати, а які – ігнорувати;
- збереження мотивації та стійкості у складні періоди (сезонний спад, економічна нестабільність, війна).

Чи притаманне підприємницьке лідерство самозайнятим? У частини з них – так. Багато самозайнятих справді демонструють підприємницьке лідерство, особливо якщо вони розвивають свою справу, виходять за межі «просто заробити»; шукають нові ринки, продукти, сервіси; впроваджують інновації, створюють бренд; формують навколо себе спільноту (наприклад, успішні коучі, майстри, блогери, фахівці-підрядники, які вже наймають інших). Це проактивні, ініціативні люди – вони і є носіями підприємницького лідерства. Та значна частина самозайнятих працює з позиції самозабезпечення, а не підприємництва. Їхня мета – стабільний дохід, а не масштабування чи вплив. Вони не залучають інші ресурси чи людей, не мають потреби або бажання рости. І це нормально, це вписується у їхню модель існування і залежить від ментальності: чи бачить людина свою справу як місію, інструмент змін, простір для впливу – а чи просто як джерело доходу. Загалом, усіх самозайнятих за ступенем прояву підприємницького лідерства можна поділити на п'ять типів (табл.1).

Таблиця 1

**Типи самозайнятих за ступенем прояву підприємницького лідерства**

| Тип            | Основна мета              | Ознаки поведінки                                                                  | Рівень лідерства | Приклади у сфері послуг                                                                          |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виконавець     | Стабільний дохід          | Працює сам на себе, не планує масштабування, орієнтований на щоденну рутину       | Дуже низький     | Майстер ремонту взуття, що працює в маленькому районному кіоску без змін роками                  |
| Майстер        | Професійна самореалізація | Високий рівень навичок, репутація, клієнтська база, але без розвитку структури    | Низький          | Косметолог із сильною репутацією, який працює з клієнтами лише сам                               |
| Оптимізатор    | Ефективність та прибуток  | Впроваджує нові інструменти, шукає способи автоматизації, аналізує ринок          | Середній         | Фітнес-тренер, який записує відеоуроки, робить сайт, оптимізує бронювання                        |
| Підприємець    | Розвиток і масштаб        | Розширює послуги/ринок, створює продукт, залучає інших фахівців, мислить системно | Високий          | Перукар, який відкрив свою студію, найняв людей, просуває бізнес у соцмережах                    |
| Лідер-візіонер | Вплив та зміни            | Має місію, створює бренд, будує спільноту, надихає інших, формує тренди           | Дуже високий     | Експерт зі сталого споживання, який створює освітній проєкт, платформи, лобіює зміни в індустрії |

Джерело: авторська розробка

Перших два типи самозайнятих не є лідерами у своїй справі, а просто виконавцями – навіть якщо вони працюють дуже фахово і є майстрами своєї справи. Третій тип – оптимізатор – уже проявляє ознаки лідерства, прагнучи оптимізувати процеси, які він здійснює. І тільки два типи самозайнятих можуть бути віднесені до лідерів, їм притаманні бачення і стратегія, ініціативність і гнучкість, інноваційність та фокусування на створенні цінності для клієнта. Вони надають велике значення питанням якості у роботі з клієнтами, тим самим розвиваючи і збільшуючи свій репутаційний капітал [7].

Якість послуг і обслуговування у забезпеченні успіху сервісного бізнесу займає чільне місце [16]. Цим питанням ми приділили багато уваги в попередніх роботах, досліджуючи їх через призму створення цінності, що дає змогу виокремити найбільш чутливі до якості процеси створення цінності у медичних послугах [17] та готельному бізнесі [18]. Тут лише зазначимо, що якість робіт є основною складовою конкурентоспроможності. І це дає нам підстави стверджувати, що підприємницьке лідерство проявляється і в тому, щоб бачити ті елементи бізнес-процесів, які є ключовими для створення цінності цільовим групам споживачів і забезпечувати їх максимальну досконалість виконання в параметрах запитів цих споживачів.

Відштовхуючись від цього твердження, видається абсолютно логічно співвіднести підприємницьке лідерство із ефективністю керування тією сукупністю процесів, яка формує споживчу цінність для цільової аудиторії – бізнес-процесами.

Таблиця 2

**Типологія поведінкових аспектів підприємця співвідносно організації бізнес-процесів**

| Тип підприємця           | Основні риси                                                     | Ставлення до організації бізнес-процесів                                           | Ефективність бізнес-процесів      | Ключові акценти в керуванні бізнесом                                                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ремісник-одинак          | Працює сам, орієнтований на «ручну» якість, не делегує           | Процеси не формалізовані, багато «на коліні», залежність від особистої присутності | Низька / середня                  | Стійкість, але не масштабованість (ризик втрати ефективності при зростанні навантаження) |
| Господар-автентик        | Акцент на унікальність, традиції, локальність, турботу           | Часто інтуїтивні процеси, ручна праця, емоційне залучення                          | Нестабільна                       | Сильний бренд унікальності, але слабка операційна система                                |
| Організатор-практик      | Структурований, цінує порядок, має досвід управління             | Впроваджує базові бізнес-процеси (облік, графіки, бронювання)                      | Стабільна                         | Добре керує, але не завжди є візіонером чи інноватором                                   |
| Інноватор-системник      | Відкритий до змін, пробує нові формати, мислить стратегічно      | Оптимізує та автоматизує процеси (CRM, онлайн-запис, аналітика)                    | Висока                            | Чітко структурує послуги, адаптується до ринку, має потенціал масштабування              |
| Візіонер-творець досвіду | Створює не просто послугу, а досвід: атмосферу, бренд, спільноту | Процеси будуються навколо клієнтського досвіду, гнучко адаптуються                 | Висока (емоційна + функціональна) | Поєднує натхнення з системністю, часто є носієм трендів                                  |

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 16; 19]

Вважаємо, що з урахуванням сучасного стану бізнес-середовища у сфері рекреації, ефективність (а значить, і конкурентоспроможність) бізнес-процесів доцільно розглядати за трьома параметрами:

- організованість: наскільки чітко функціонує бронювання, облік, логістика, сервіс;
- автоматизація/цифровізація: використання інструментів (Google календар, онлайн-оплата, чат-бот, CRM);
- стійкість: чи витримують процеси сезонність, зміну попиту, зростання клієнтів, відсутність власника.

Ці критерії, безумовно, відрізняються від тих, що використовуються для оцінки ефективності бізнес-процесів у промисловому секторі економіки. Це зумовлено специфікою сфери послуг. Але методологічний підхід ціннісно-орієнтованого управління залишається базовим і в даному разі – ключові елементи бізнес-процесів, які забезпечують найбільший внесок у створення споживчої цінності, мають лежати в основі формування функціональних стратегій розвитку бізнесу [20]. Можна стверджувати, що релевантне використання цього підходу в мікробізнесі самозайнятих лежить в основі їх підприємницького лідерства. І акцентування на окремих аспектах конкурентоспроможності бізнес-процесів дає змогу віднести підприємця до певного лідерського типу у наведеній вище типології.

В табл.3. нами сформовано приклади створеного підприємцями в статусі ФОП бізнесу, який відноситься до розряду «зелених» і використовує локальні природні та автентично-регіональні атрибути відпочинку. Серед них переважають типи господаря-автентика та організатора-практика, проте є й інноватор-системник та елементи візіонерства-досвідотворця. Кожному з таких підприємців є що вдосконалювати в своєму бізнесі, якщо він прагне бути конкурентоспроможним на своєму сегменті ринку.

Загалом, дослідження показало, що тип підприємницького лідерства самозайнятої особи впливає на рівень ефективності ключових бізнес-процесів у сфері рекреаційного мікробізнесу. Лідери-візіонери та інноватори демонструють вищий рівень інноваційності, клієнтоорієнтованості та гнучкості в управлінні, що позитивно впливає на конкурентоспроможність бізнесу. А самозайняті з переважанням виконавських або ремісничих типів лідерства частіше стикаються з труднощами в масштабуванні, стандартизації послуг та управлінні зростанням. Проте в чистому вигляді виділені моделі лідерства важко виділити – підприємництву взагалі властива креативність та гнучкість у роботі із клієнтами та іншими складовими бізнес-середовища. Поєднання елементів кількох лідерських стилів підвищує здатність підприємця адаптувати бізнес-процеси до змін ринкового середовища.

Таблиця 3

**Приклади підприємницького лідерства самозайнятих в рекреаційному бізнесі в Україні**

| Місцезнаходження бізнесу                                                     | Ключові елементи сервісу                                                                                                                                                 | Тип лідера і зміст бізнес-процесу                                                                                                                                                                                     | Напрями поліпшення бізнес-процесів                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Гламурний кемпінг» у Млинівщині, Рівненська обл. [21]                       | Подружжя розвиває кемпінг з комфортом, поєднує природу й зручності. Це проєкт із високим рівнем локальної автентичності, багато природних атрибутів                      | Переважають риси Господаря-автентика із рисами ремісника: сильна локальність, бажання зберігати атмосферу природи, можливо менш формалізовані бізнес-процеси, залежність від власників.                               | Важливо збалансувати прості стандарти комфорту із якістю обслуговування (чистота, зручності). Це може значно покращити задоволеність клієнтів.                                                                                |
| Інвестиційний проєкт глемпінгу в Староушицькій громаді, Хмельницька обл.[22] | Орієнтовний проєкт на 20–24 гостей, план із зон барбекю, освітлення, дитячий майданчик тощо, з фокусом на природні атракції і комфорт.                                   | Це проєкт з потенціалом Організатора-практика або Інноватора-системника: є чіткий план, капітало-вкладення, увага до інфраструктури й деталей, ідея використовувати природні ресурси                                  | Для стартапів важливо робити чіткий бізнес-план, враховувати інфраструктуру (дороги, електрика, комунікації), і комбінувати комфорт із екологічністю.                                                                         |
| «Зелена Садиба PRO» (селище Турички, біля Ужгорода) [23]                     | Сучасний готель, має ресторан з літньою терасою, лазню з басейном, відкритий басейн, чани, альтанки, дитячий майданчик. Ресторан пропонує закарпатську та угорську кухню | Ймовірно тип Інноватор-системник: є інфраструктура, є сервіси, стандарти обслуговування, клієнтський комфорт, часткова комплексність. Може мати риси «Візіонера-досвідотворця», якщо є сильний бренд, бачення і місія | Поєднання комфорту, класичного сервісу і природного рекреаційного контексту. Фактори конкуренто-спроможності: якість інфраструктури + зручності + маркетинг/комфорт.                                                          |
| Зелениця (відпочинковий комплекс, Черник, околиці Карпат) [24]               | Комплекс на 1 гектар, усамітнене розташування (~5 км до найближчих сусідів), котеджі від 2 до 16 осіб. Панорами, спокій, природа                                         | Тип “Організатора-практика” з рисами автентика – сильний акцент на природі, атмосфера, локальність; можливо не всі сервіси автоматизовані, але має базову якість і комфорт.                                           | Переваги: природа і спокій. Для зростання бізнесу слід подбати про стандарти обслуговування, зручності, комунікацію і онлайн-присутність                                                                                      |
| Приватна садиба «Зелений гай», село Кваси, Закарпаття [25]                   | Будинок на 4 номери (9 місць), зручний під'їзд, близько до траси і санаторію. зручне місце розташування                                                                  | Тип “Організатор-практик” або “Господар-автентик”: є базовий рівень сервісу, але в традиційному форматі, без інновацій та маркетингових вкладень                                                                      | Локація + зручність + близькість до інших привабливих місць – це сильні елементи, які можна використовувати. Для підвищення конкурентоспроможності слід поліпшити комунікацію, стандарти, комфорт і додати унікальні елементи |

Джерело: сформовано авторами

**ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ****І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

У роботі здійснено спробу типологізації підприємницьких лідерських моделей серед самозайнятих осіб, що провадять діяльність у сфері рекреаційного мікробізнесу, з урахуванням їх впливу на ефективність і конкурентоспроможність бізнес-процесів. Запропоновано типологічну модель лідерських стилів самозайнятих підприємців у рекреаційній сфері, що включає чотири базові типи: господар-автентик, організатор-практик, інноватор-системник та візіонер-творець досвіду. І хоча тип ремісника-одинака теж входить у цю типологію, його виділення лише засвідчує наявність серед самозайнятих осіб, що надають перевагу якості традиційного сервісу, покладаючись на свою майстерність і відповідальність і не занурюючись у вивчення новітніх способів роботи з клієнтами. Сформована типологія підприємницького лідерства може стати основою для розробки рекомендацій щодо розвитку підприємницьких компетентностей – в тій їх частині, яка сприятиме зростанню конкурентоспроможності дрібного бізнесу і переростанню його у масштабніший та успішний, що важливо для реалізації цілей сталого розвитку.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Timmons J. A., Smollen L. E., Dingee A. L. M. (1985) *New Venture Creations: a Guide to Entrepreneurship*. Homewood Illinois: Irwin. 612 p.
2. Renko M., El Tarabishy A., Carsrud A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12086>
3. Гура Т. В., Романовський О. Г. Книш А. Є. (2017) *Психологія лідерства в бізнесі: навч. посібн.* Х.: Друкарня Мадрид, 100 с
4. Chen Ming-Huei. Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*. 2007. Vol., Is.3 Pp. 239-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
5. Стадник В.В., Мельничук А.І. Зелений туризм: умови розвитку, партнерські мережі і потенціал диверсифікації сільськогосподарських підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка* / 2017. Т. 22. Вип. 10 (63). С.160-165.
6. Гагарінов О., Мосумова А. К. (2024). Феномен лідерства та його вплив на рівень системної досконалості підприємства. *Development Service Industry Management*, (2), 216–220. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(33))
7. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. P. 72-78. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10>
8. Пачковський, Ю. Ф. (2007) *Психологія підприємництва: навч. посібник.* 3-є вид. К.: Каравелла, 416 с.
9. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія: Педагогічні науки. 2021. Вип. 197. С. 17-20.
10. Вережомська С. Ж. Теорії лідерства: формування та сучасний стан дослідження. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 11. С. 17- 21.
11. Гура Т., Фурманець Б. Критерії розвитку особистості підприємця як лідера. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 2. С. 49–58 <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.2.04>
12. Костюк І.В., Стадник В. В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 57-61. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-57-61>
13. Тимошенко В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>
14. Топузов О. М. Феномен лідерства у нових реаліях сучасного суспільства. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2019. Вип. 20. С. 9–17.
15. Гарбузюк О., Йолкін С. (2023). Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах кризи. *Development Service Industry Management*, (3), 111–115. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(17))
16. Elkhwesky, Z., & Castañeda-García, J. A. (2024). Is “Responsible Leadership” A Pathway Toward Improving Performance Among Micro and Small Restaurants with Innovative or Bureaucratic Organizational Cultures? *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 26(4), 793–819. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2364345>
17. Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V., Jaremischyn J. Scientific-methodical approaches of value theory for marketing positioning of medical services. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. 320 (4), 489–494. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-73>
18. Yokhna, V., Liubka V., Stadnyk V. Factors of quality in the management of the competitiveness of business processes of service enterprises. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107>
19. Taylor S.N., Corbett F., Greenberg D. (2024). A conceptual model of entrepreneurial leadership: how entrepreneurial leaders enable entrepreneurial opportunity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 58. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-025-01074-9>
20. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький : ХНУ, 2016. 446 с

21. На Млинівщині подружжя розвиває гламурний кемпінг. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://business.rayon.in.ua/news/524145-na-mlinivshchini-podruzzhzha-rozvivae-glamurniy-kemping?utm\\_source=chatgpt.com](https://business.rayon.in.ua/news/524145-na-mlinivshchini-podruzzhzha-rozvivae-glamurniy-kemping?utm_source=chatgpt.com)
22. Глемпінг. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.suinvest.biz/project/glempling/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.suinvest.biz/project/glempling/?utm_source=chatgpt.com)
23. Зелена садиба. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.zelenasadyba.net/pro/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.zelenasadyba.net/pro/?utm_source=chatgpt.com)
24. Зелениця – у тиші Карпат. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://zelenytsya.if.ua/?utm\\_source=chatgpt.com](https://zelenytsya.if.ua/?utm_source=chatgpt.com)
25. Карпати.Love. Приватна садиба «Зелений гай», Кваси. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://karpaty.love/booking/house-zakarpatska-oblast/house-kvasy/357-zelenyi-gay-kvasy.html>

## REFERENCES:

1. Timmons J. A., Smollen, L. E., Dingee, A. L. M. (1985) *New Venture Creations: a Guide to Entrepreneurship*. Home wood Illinois: Irwin.. 612 p.
2. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12086>
3. Hura, T. V., Romanovskiy, O. H. & Knysh, A. Ye. (2017) *Psykhologhiia liderstva v biznesi: navch. posibn. Kh.*: Drukarnia Madryd, 100 s
4. Chen Ming-Huei. *Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams*. Creativity and Innovation Management. 2007. Vol., Is.3 Pr. 239-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
5. Stadnyk V.V., Melnychuk A.I. Zelenyi turizm: umovy rozvytku, partnerski merezhi i potentsial dyversyfikatsii silskohospodarskykh pidpriemstv. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*. 2017. T. 22. Vyp. 10 (63).S.160-165.
6. Haharinov, O., & Mosumova, A. K. (2024). Fenomen liderstva ta yoho vplyv na riven systemnoi doskonalosti pidpriemstva. *Development Service Industry Management*, (2), 216–220. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(33))
7. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. P. 72-78. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10>
8. Pachkovskiy, Yu. F. (2007) *Psykhologhiia pidpriemnytstva: navch. posibnyk.3-ye vyd. K.*: Karavella, 416 s.
9. Bida O. A., Oros I. I., Chychuk A. P. Zmist ta sutnist poniattia «liderstvo». *Naukovi zapysky [Tsentralnoukrainskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka]*. Serii: Pedahohichni nauky. 2021. Vyp. 197. S. 17-20.
10. Verezomska S. Zh. Teorii liderstva: formuvannia ta suchasnyi stan doslidzhennia. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. 2021. № 11. S. 17- 21.
11. Hura T., Furmanets B. Kryterii rozvytku osobystosti pidpriiemtsia yak lidera. *Lider. Elita. Suspilstvo*. 2019. № 2. S. 49–58 <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.2.04>
12. Kostiuk, I.V., Stadnyk V. V. Henderni aspekty liderstva u sferi upravlinnia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2019. №2. S. 57-61. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-57-61>
13. Tymoshenko V. Liderstvo v umovakh suspilnykh transformatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>
14. Topuzov O. M. Fenomen liderstva u novykh realiakh suchasnoho suspilstva. *Estetyka i etyka pedahohichnoi dii*. 2019. Vyp. 20. S. 9-17.
15. Harbuziuk O., Yolkin S. (2023). Upravlinnia rozvytkom liderskykh yakosti samozainiatykh osib v umovakh kryzy. *Development Service Industry Management*, (3), 111–115. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(17))
16. Elkhwesky, Z., Castañeda-García, J. A. (2024). Is «Responsible Leadership» A Pathway Toward Improving Performance Among Micro and Small Restaurants with Innovative or Bureaucratic Organizational Cultures? *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 26(4), 793–819. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2364345>
17. Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V., Jaremischyn J. Scientific-methodical approaches of value theory for marketing positioning of medical services. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. 320 (4), 489-494. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-73>
18. Yokhna, V., Liubka V., Stadnyk V. Factors of quality in the management of the competitiveness of business processes of service enterprises. *Ekonomika i suspilstvo*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107>
19. Taylor S.N., Corbett F., Greenberg D. (2024). A conceptual model of entrepreneurial leadership: how entrepreneurial leaders enable entrepreneurial opportunity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 58. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-025-01074-9>
20. Stadnyk V.V. (ed) (2016). *Funktsionalni stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Functional strategies of innovative development of industrial enterprises]*. Khmelnytskyi: KhNU. (in Ukrainian)
21. Na Mlynivshchyni podruzzhzia rozvyvaie hlamurnyi kempinh. URL: [https://business.rayon.in.ua/news/524145-na-mlinivshchini-podruzzhzha-rozvivae-glamurniy-kemping?utm\\_source=chatgpt.com](https://business.rayon.in.ua/news/524145-na-mlinivshchini-podruzzhzha-rozvivae-glamurniy-kemping?utm_source=chatgpt.com)
22. Hlempinh. URL: [https://www.suinvest.biz/project/glempling/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.suinvest.biz/project/glempling/?utm_source=chatgpt.com)
23. Zelena sadyba. URL: [https://www.zelenasadyba.net/pro/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.zelenasadyba.net/pro/?utm_source=chatgpt.com)
24. Zelenytsia – u tyshi Karpat. URL: [https://zelenytsya.if.ua/?utm\\_source=chatgpt.com](https://zelenytsya.if.ua/?utm_source=chatgpt.com)
25. Karpaty.Love. Pryvatna sadyba «Zelenyi hai», Kvasy. URL: <https://karpaty.love/booking/house-zakarpatska-oblast/house-kvasy/357-zelenyi-gay-kvasy.html>

---

## TYPOLOGY OF LEADERSHIP MODELS AMONG THE SELF-EMPLOYED: RELATIONSHIP WITH THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS

STADNYK Valentyna, LIUBKA Vitalii  
Khmelnitskyi National University

*The aim of the article is to study the types of entrepreneurial leadership among the self-employed in the context of identifying behavioural characteristics that determine their choice of business management approaches and to correlate these leadership types with the competitiveness of their services in the recreational sector. The research is based on the assumption that the leadership style of a self-employed individual directly determines the strategic sustainability and operational efficiency of their business. The article describes the specifics of self-employment and the role of the self-employed in the development of the service sector. The development of services in the recreational field is emphasized, particularly in the context of wartime, when microbusinesses in the recreational sector are socially significant and require entrepreneurial leadership. Entrepreneurship is interpreted as a process of creating new value through initiative, innovation, risk-taking, and the ability to collaborate with stakeholders. The essence of entrepreneurial leadership in self-employment is defined, as well as the factors that determine its necessity and its connection to the quality and efficiency of business processes. The types of self-employed individuals are differentiated according to the degree of entrepreneurial leadership expressed in the service sector. Drawing on value-based management approaches, the article correlates entrepreneurial leadership with the effectiveness of managing the set of processes that create customer value for the target audience – business processes. Criteria for the efficiency of business processes in the recreational sector are identified. These serve as the foundation for the author's typology of entrepreneurial leadership among the self-employed, which is formed based on their behavioural characteristics in relation to business process organization. The typology includes four basic types: the authentic steward, the practical organizer, the systemic innovator and the experience-creating visionary. Examples from the self-employed recreational business sector in Ukraine are used to illustrate these entrepreneurial leadership types and their business development prospects. The practical significance of the study lies in the fact that it identifies the directions for the development of those entrepreneurial competencies that will contribute to the growth of the competitiveness of small businesses and the sustainable development of the region*

*Keywords: entrepreneurship, competitiveness, services, recreational business, behavioural characteristics of the self-employed, entrepreneurial leadership, sustainable development*