

(Economics and management of enterprises in the conditions of globalization: trends and prospects of development : collective monograph. Poltava: PC "Astraya".

3. Khoroshun, Yu., Prodanova, L. and Zakharova, O. (2021). Analysis of sources of investment resources of the agricultural sector of the economy of Ukraine. *Economics and management organization*, pp. 99-117. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.10>.

DOI 10.70286/ISU-07.01.2026.003

## **МОДЕЛІ ЗМІШАНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ НА ОСНОВІ ДАНИХ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПОВЕДІНКУ**

**Агєєва Ірина Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент  
<https://orcid.org/0000-0003-0491-6430>

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування  
Факультет економіки та бізнесу

Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

**Костін Ілля Дмитрович**

аспірант

<https://orcid.org/0009-0001-5111-808X>

Кафедра менеджменту, логістики та інновацій  
Факультет аспірантури

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,

**Храпач Костянтин Григорович**

старший викладач

<https://orcid.org/0000-0003-0422-7563>

Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Державний біотехнологічний університет  
м. Харків, Україна

Вступ. В умовах інтенсивної цифровізації та мінливості бізнес-середовища особливої актуальності набуває розробка моделей змішаного лідерства на основі даних про організаційну поведінку, що дає змогу забезпечити високу адаптивність та результативність команд у розподілених структурах. Актуальність дослідження зумовлена ускладненням процесу управління командами під час трансформації робочого середовища та поширення гібридних форматів роботи внаслідок пандемії COVID-19. Поєднання очної та дистанційної взаємодії в межах однієї команди створює виклики для координації, контролю

результатів діяльності, підтримання мотивації та формування згуртованості. Традиційні моделі лідерства стають менш ефективними, оскільки не враховують варіативність умов праці, індивідуальні потреби співробітників та запит на гнучкість управлінських рішень. Відсутність чітко визначених підходів до поєднання різних стилів лідерства не дає змогу гарантувати психологічну безпеку, довіру та стабільну комунікацію в командах із різним ступенем фізичної присутності. Аналіз зазначених моделей дає змогу визначити механізми поєднання гнучких лідерських стилів, орієнтованих на індивідуальні характеристики членів команди. Це передбачає впровадження інклюзивних підходів до управління, спрямованих на зміцнення довіри, залученості та відповідальності.

Пріоритетне значення ці аспекти мають для фінансового сектору, малого і середнього бізнесу та міжнародних корпорацій, де ефективність команд безпосередньо впливає на продуктивність, стійкість і конкурентоспроможність організацій. У цьому контексті дослідження змішаного та адаптивного лідерства є актуальним для вдосконалення управлінських практик, формування гнучких команд і забезпечення сталого розвитку організацій у динамічному професійному середовищі.

Maseme та Saurombe (2025) розглянули вплив духовного лідерства на створення взаємозв'язку та згуртованості в змішаних командах. Автори обґрунтували, що впровадження принципів емпатії, альтруїзму та цілісності є визначальним чинником формування згуртованості в змішаних командах. Wörtler, Van Yperen та Barelds (2022) дослідили вплив стилю уповноважуючого лідерства на сприйняття ефективності гібридної роботи. Автори довели, що задоволення потреб співробітників в автономії та компетентності сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Jensen, Potočnik та Chaudhry (2020) проаналізували трансформаційне лідерство генеральних директорів та його зв'язок із фінансовими показниками компаній. Використовуючи змішані методи, автори оцінили вплив лідерських практик на організаційні результати. Coronado-Maldonado та Benítez-Márquez (2023) у межах гібридного огляду літератури довели, що емоційний інтелект лідерів суттєво впливає на ефективність команд і робочий клімат, а також сприяє розвитку лідерських компетенцій у сучасних організаціях. Leso, Cortimiglia та Ghezzi (2023) дослідили вплив організаційної культури, структури й лідерства на цифрову трансформацію малих і середніх підприємств, встановили взаємозв'язок між цими чинниками та успішністю управлінських практик. Elkhwesky, Salem, Ramkissoon та Castañeda-García (2022) у межах систематичного огляду лідерських стилів у готельній сфері виділили прогалини в дослідженнях та наголосили на необхідності інтеграції теоретичних підходів для підвищення ефективності управління. Harrison, Reilly та Creswell (2020) зосередилися на методологічній строгості змішаних досліджень у менеджменті та довели, що поєднання якісних та кількісних методів забезпечує об'єктивну оцінку лідерських практик. Hincapie та Costa (2024) розглядали стратегії інклюзивного лідерства як засіб підвищення продуктивності гібридних команд, наголошуючи на значенні довіри, психологічної безпеки та ефективної

комунікації. Marques-Quinteiro, van Dijk та Santos (2022) запропонували модель переходів лідерства в командах, яка описує адаптаційні процеси зміни лідерських ролей залежно від потреб команди та зовнішніх обставин. Yozi та Mbokota (2024) дослідили компетенції адаптивного лідерства для гібридних команд у банківському секторі Південної Африки. Автори встановили, що успішне управління гібридними групами залежить від рівня комунікації, емпатії, автентичності та прозорості лідера.

Систематизацію основних характеристик розглянутих лідерських моделей, а також векторів їхнього впливу на результативність діяльності сучасних команд наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 Особливості лідерських стилів та їх вплив на ефективність команд

Автор, рік	Стиль лідерства	Контекст	Основний висновок
Maseme, Saurombe, 2025	Духовне	Змішані команди	Емпатія та цілісність сприяють згуртованості
Wörtler, Van Yperen, Barelds, 2022	Уповноважуюче	Гібридна робота	Задоволення потреб у автономії підвищує продуктивність
Jensen, Potočnik, Chaudhry, 2020	Трансформаційне	Генеральні директори	Лідерські практики позитивно впливають на фінансові показники
Coronado-Maldonado, Benítez-Márquez, 2023	Емоційний інтелект	Командна робота	Розвиток лідерських компетенцій та робочого клімату
Leso, Cortimiglia, Ghezzi, 2023	Організаційна культура + лідерство	Цифрова трансформація МСП	Взаємозв'язок культури та лідерства з успішністю управлінських практик
Elkhwesky, Salem, Ramkisson, Castañeda-García, 2022	Систематичний огляд	Готельна сфера	Необхідність інтеграції теоретичних підходів для підвищення ефективності
Harrison, Reilly, Creswell, 2020	Змішані методи	Менеджмент	Поєднання якісних і кількісних методів забезпечує об'єктивну оцінку
Hincapie, Costa, 2024	Інклюзивне	Гібридні команди	Довіра, психологічна безпека та ефективна комунікація підвищують продуктивність
Marques-Quinteiro, van Dijk, Santos, 2022	Модель переходів	Команди	Адаптація лідерських ролей залежно від потреб команди та обставин
Yozi, Mbokota, 2024	Адаптивне	Банківський сектор, Південна Африка	Комунікація, емпатія та прозорість сприяють успішному управлінню змішаними командами

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Як свідчать дані таблиці 1, вибір конкретного стилю лідерства зумовлюється необхідністю балансування між операційною ефективністю та психологічним благополуччям співробітників у динамічному професійному середовищі.

Особливої уваги в контексті управління гібридними командами заслуговує здатність лідера до динамічної зміни стилів управління залежно від стадії розвитку команди та зовнішніх обставин. Концептуальним підґрунтям для розуміння цих процесів є згадана модель переходів лідерства, запропонована Marques-Quinteiro et al. (2022). У статті наголошено на тому, що лідерська роль не є статичною, вона має трансформуватися відповідно до конкретних викликів – від періодів стабільності до кризових дисбалансів.

Систематизацію типів ситуацій, відповідних їм стилів лідерства та визначальних векторів управлінського впливу згідно з цією моделлю наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 Модель переходів лідерства

Тип ситуації	Стиль лідерства	Фокус управління
Прогнозовані зміни	Демократичний	Залучення команди
Дисбаланс у функціонуванні	Інтервенційний	Відновлення ефективності
Стабільна робота	Коаліційний	Підтримка автономії

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Аналіз параметрів, наведених у таблиці 2, дозволяє стверджувати, що ефективність адаптивного лідерства досягається шляхом точного розпізнавання моменту для переходу від підтримки автономії (коаліційний стиль) до активного втручання задля відновлення функціонування (інтервенційний стиль).

Метою дослідження є вивчення моделей змішаного та адаптивного лідерства в управлінні командами та визначення їхнього впливу на ефективність функціонування гібридних і традиційних команд у сучасних організаційних умовах. Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання: проаналізувати сучасні теоретичні підходи до змішаного та адаптивного лідерства; дослідити основні компетенції та практики лідерів, що забезпечують ефективну взаємодію команди в умовах поєднання дистанційної та офісної роботи; оцінити вплив лідерських стилів на продуктивність, залученість та психологічне благополуччя членів команди; визначити особливості переходів лідерства та адаптації командних структур під час організаційних змін; а також розробити практичні рекомендації для керівників щодо вдосконалення управління командами шляхом застосування змішаного та адаптивного лідерства.

Методологія дослідження. Дослідження виконано методом систематичного огляду літератури за 2020–2025 роки з використанням наукових баз даних Scopus та Web of Science за ключовими словами: «blended leadership, hybrid teams, adaptive leadership, organizational behavior». Цей метод дозволяє системно проаналізувати сучасні теоретичні та емпіричні дослідження у сфері змішаного та адаптивного лідерства, ідентифікувати основні тенденції та прогалини в знаннях, а також узагальнити основні практики і компетенції лідерів, які

забезпечують ефективність команд у гібридних та традиційних умовах роботи. Застосування цього підходу дає можливість оцінити вплив різних стилів лідерства на продуктивність, залученість і психологічне благополуччя членів команди, а також розробити практичні рекомендації для керівників щодо інтеграції трансформаційного, адаптивного, уповноважуючого та інклюзивного стилів у сучасних організаційних умовах. Метод систематичного огляду літератури дозволяє структурувати наявні дані, порівняти результати незалежних досліджень і сформувати цілісну картину ефективних підходів до управління командами в умовах гібридної роботи та цифрової трансформації.

Результати. Моделі змішаного лідерства в управлінні командами на основі даних про організаційну поведінку передбачають синергію різних стилів лідерства залежно від специфічних потреб команди та завдань організації. В основі таких моделей лежить інтеграція трансформаційного, адаптивного, уповноважуючого та інклюзивного підходів, що забезпечує комплексне управління командою. Визначальним елементом такої моделі є гнучкість лідера у застосуванні різних стилів залежно від ситуації, його здатність змінювати підхід у разі зміни завдань або зовнішніх умов, а також делегувати повноваження та забезпечувати автономію членів команди. Важливим компонентом є емоційний інтелект, що включає розпізнавання та регулювання власних і чужих емоцій. Це дозволяє керівнику створювати довіру, психологічну безпеку та сприяти ефективній взаємодії всередині команди. Моделі змішаного лідерства також передбачають адаптацію до гібридних та дистанційних форм роботи. Лідер має забезпечувати однакові можливості для співробітників офісного та дистанційного форматів, враховуючи розбіжності в робочих умовах, графіку та доступі до ресурсів. Особлива увага приділяється налагодженню ефективної комунікації, підтримці високого рівня залученості всіх членів команди та використанню технологій для координації роботи. Лідер створює умови для взаємодії, де члени команди відчують себе долученими до прийняття рішень, що підвищує продуктивність та якість виконання завдань (рис.1).



Рис. 1. Концептуальна модель змішаного лідерства в управлінні командами  
Джерело: авторська розробка

Однією з характеристик таких моделей є управління переходами лідерства та гнучкий розподіл ролей у команді. Керівник має змінювати стиль управління залежно від контексту: чи стикається команда з прогнозованими змінами, чиє потреба у врегулюванні вже наявного дисбалансу в її функціонуванні. У таких випадках застосовуються демократичні, коаліційні або інтервенційні підходи для відновлення ефективності команди. Це забезпечує адаптивність організаційної структури та підтримку командних процесів у змінних умовах. Окрім стратегічних та управлінських аспектів, моделі змішаного лідерства акцентують увагу на розвитку соціальних і комунікативних компетенцій членів команди. Лідер сприяє формуванню культури взаємоповаги, підтримує етичні стандарти, добросовісність та прозорість у роботі, що підвищує довіру та згуртованість. Особливий акцент ставиться на мотивації, розвитку професійних навичок та створенні умов для автономності членів команди. Лідерська взаємодія ґрунтується на постійному аналізі організаційної поведінки, що дає змогу враховувати індивідуальні характеристики, професійні компетентності та психологічні потреби співробітників.

Моделі змішаного лідерства передбачають системний підхід до управління командою, де кожен елемент взаємопов'язаний: стратегічні цілі, компетенції лідера, комунікативні процеси, емоційний клімат та технологічні ресурси інтегруються для забезпечення синергетичного ефекту. Такий підхід дозволяє формувати стійкі команди, здатні до швидкої адаптації, що підвищує ефективність прийняття рішень та сприяє досягненню цілей організації. Лідер використовує змішані моделі для оптимізації командної взаємодії, управління конфліктами та підвищення загальної продуктивності, забезпечуючи баланс між контролем і автономією, індивідуальними потребами та командними завданнями. Отже, моделі змішаного лідерства характеризуються інтегрованим застосуванням кількох стилів, здатністю до гнучкої адаптації, розвитком емоційного інтелекту, створенням психологічної безпеки та ефективних комунікацій, а також управлінням переходами лідерства і ролями в команді. Вони забезпечують умови для високої продуктивності, залученості та стійкості команд у сучасних організаційних умовах, зокрема у гібридних та цифрових середовищах.

Висновки. Таким чином, моделі змішаного лідерства, побудовані на аналізі організаційної поведінки, дозволяють інтегрувати різні стилі лідерства та адаптувати їх до конкретних умов команди, враховуючи її потреби, завдання та зовнішнє середовище. Вони забезпечують баланс між автономією та контролем, розвитком професійних і соціальних компетентностей членів команди, а також створенням довіри та психологічної безпеки. Використання таких моделей підвищує ефективність командної взаємодії, продуктивність, залученість і стійкість команд, особливо в умовах гібридної та цифрової роботи. Це дає змогу лідерам гнучко реагувати на зміни, керувати ролями та підтримувати оптимальний рівень комунікації та взаєморозуміння.

Обмеженням дослідження є його теоретичний характер та відсутність емпіричної верифікації запропонованих моделей.

Перспективним напрямом подальших досліджень є проведення кількісного аналізу ефективності різних моделей змішаного лідерства в українських організаціях різних секторів економіки, а також розробка інструментарію для діагностики лідерських компетентностей у гібридних командах.

### Список використаних джерел

1. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
2. Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J.-A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925–1958. <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2021-1128>
3. Harrison, R. L., Reilly, T. M., & Creswell, J. W. (2020). Methodological rigor in mixed methods: An application in management studies. *Journal of Mixed Methods Research*, 14(4), 473–495. <https://doi.org/10.1177/1558689819900585>
4. Hincapie, M. X., & Costa, P. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies. *Organizational Dynamics*, 53(3), 101072. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101072>
5. Jensen, M., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836–845. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
6. Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151–179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
7. Marques-Quinteiro, P., van Dijk, H., Peterson, D. R., Adamovic, M., Buengeler, C., & Santos, C. M. (2022). A model of Leadership Transitions in teams. *Group & Organization Management*, 47(2), 342–372. <https://doi.org/10.1177/10596011221082394>
8. Maseme, T. L., & Saurombe, M. D. (2025). Perceptions of how spiritual leadership enhances connectedness in blended teams. *South African Journal of Human Resource Management*, 23(1), Article a2958. [https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm\\_v23\\_n1\\_a2958](https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v23_n1_a2958)
9. Wörtler, B., Van Yperen, N. W., & Barelds, D. P. H. (2022). The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(3), 208–218. <https://doi.org/10.1111/sjop.12796>
10. Yozi, K., & Mbokota, G. (2024). Adaptive leadership competencies for hybrid work teams in the South African banking sector. *South African Journal of Business Management*, 55(1), Article a4060. [https://hdl.handle.net/10520/ejc-busman\\_v55\\_n1\\_a4060](https://hdl.handle.net/10520/ejc-busman_v55_n1_a4060)