



DOI: [10.58423/2786-6742/2026-12-59-72](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-59-72)

УДК 005.95:004:658.5.012.8

### Ганна КОПТЄВА

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків, Україна  
ORCID ID: [0000-0002-3082-2094](https://orcid.org/0000-0002-3082-2094)  
Scopus Author ID: [57217255917](https://scopus.org/57217255917)  
e-mail: [hanna.koptieva@kphi.edu.ua](mailto:hanna.koptieva@kphi.edu.ua)

## ЦИФРОВІ HR-ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОМАНД В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

**Анотація.** У статті досліджено управління продуктивністю крос-функціональних команд у сучасних організаціях за умов гібридної зайнятості та застосування цифрових HR-платформ. Зосереджено увагу на комплексному підході, який поєднує ідентифікацію ризиків продуктивності, класифікацію управлінських механізмів цифрових HR-платформ та практичні інструменти для оцінки ефективності команд у реальному часі. Визначено основні проблемні зони, характерні для гібридного формату роботи: фрагментація інформації, недостатня прозорість ролей, низька залученість учасників та обмежена адаптивність до змін робочого середовища. Запропоновано класифікацію управлінських механізмів HR-платформ, що включає цільово-координаційні, оціночно-аналітичні, комунікаційно-інтеграційні, мотиваційно-поведінкові та компетентнісно-адаптаційні категорії. Для практичного застосування розроблено матрицю «Інструмент – управлінський вплив – результат», що дозволяє зіставляти конкретні цифрові інструменти платформ із механізмами управління та очікуваними результатами, зокрема підвищення ефективності виконання завдань, залученості та інтеграції комунікацій, а також адаптивності команди до нових умов роботи. Особлива увага приділена кількісній оцінці продуктивності крос-функціональних команд. Запропонована модель та матриця надають HR-фахівцям і менеджерам комплексний інструментарій для управління координацією, оцінкою, комунікацією, мотивацією та розвитком компетенцій команд, що забезпечує системне підвищення продуктивності та швидку адаптацію до змін гібридного середовища. Науково-практична цінність дослідження полягає в тому, що розроблена модель і матриця можуть бути використані для створення рекомендацій, управлінських політик та процедур у HR-функції сучасних організацій, оптимізації процесів координації, оцінки, комунікації, мотивації та розвитку компетенцій, а також мінімізації ризиків продуктивності, що дозволяє підвищити загальну ефективність крос-функціональних команд у умовах динамічних трансформацій організаційної структури та гібридної роботи.

**Ключові слова:** адаптивність та залученість, аналітика персоналу, гібридна зайнятість, крос-функціональні команди, показники ефективності, продуктивність команди, управлінські механізми, цифрові HR-платформи.

**JEL Classification:** M12, M15, O10, O31



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



**Absztrakt.** A tanulmány a keresztfunkcionális csapatok teljesítménymenedzsmentjét vizsgálja a modern szervezetekben a hibrid foglalkoztatás és a digitális HR-platformok alkalmazásának feltételei között. A kutatás egy komplex megközelítésre összpontosít, amely ötvözi a teljesítményt befolyásoló kockázatok azonosítását, a digitális HR-platformok menedzsmentmechanizmusainak osztályozását, valamint a csapathatékonyág valós idejű értékelésére szolgáló gyakorlati eszközöket. Azonosításra kerültek a hibrid munkavégzési forma fő problématerületei: az információ fragmentációja, a szerepek átláthatóságának hiánya, a résztvevők alacsony elkötelezettsége, valamint a munkakörnyezet változásaihoz való korlátozott alkalmazkodóképesség. A tanulmány javaslatot tesz a HR-platformok menedzsmentmechanizmusainak osztályozására, amely magában foglalja a célkoordinációs, értékelő-analitikai, kommunikációs-integrációs, motivációs-viselkedési, valamint kompetencia- és adaptációorientált kategóriákat. Gyakorlati alkalmazás céljából kidolgozásra került az „Eszköz – vezetői befolyásolás – eredmény” mátrix, amely lehetővé teszi a konkrét digitális platformeszközök és a menedzsmentmechanizmusok, illetve az elvárt eredmények összerendelését, ideértve a feladatvégzés hatékonyságának növelését, az elkötelezettség erősítését, a kommunikáció integrációját, valamint a csapat alkalmazkodóképességének javítását az új munkafeltételekhez. Kiemelt figyelem irányul a keresztfunkcionális csapatok teljesítményének kvantitatív értékelésére. A javasolt modell és mátrix a HR-szakemberek és vezetők számára átfogó eszköztárat biztosít a csapatok koordinációjának, értékelésének, kommunikációjának, motivációjának és kompetenciafejlesztésének menedzseléséhez, ami rendszerszintű teljesítménynövekedést és a hibrid környezet változásaihoz való gyors alkalmazkodást tesz lehetővé. A kutatás tudományos-gyakorlati értéke abban áll, hogy a kidolgozott modell és mátrix felhasználható ajánlások, menedzsmentpolitikák és HR-eljárások kialakítására a modern szervezetekben, a koordinációs, értékelési, kommunikációs, motivációs és kompetenciafejlesztési folyamatok optimalizálására, valamint a teljesítménykockázatok minimalizálására, ezáltal növelve a keresztfunkcionális csapatok általános hatékonyságát a szervezeti struktúra dinamikus átalakulása és a hibrid munkavégzés feltételei között.

**Kulcsszavak:** adaptivitás és bevonás, személyzeti analitika, hibrid foglalkoztatás, keresztfunkcionális csapatok, teljesítménymutatók, csapat teljesítménye, irányítási mechanizmusok, digitális HR-platformok.

**Abstract.** The article investigates the management of cross-functional team productivity in contemporary organizations under conditions of hybrid work and the use of digital HR platforms. The focus is on a comprehensive approach that integrates the identification of productivity risks, the classification of managerial mechanisms of digital HR platforms, and practical tools for real-time assessment of team effectiveness. Key problem areas characteristic of hybrid work are identified, including information fragmentation, lack of role clarity, low participant engagement, and limited adaptability to changing work conditions. A classification of HR platform managerial mechanisms is proposed, encompassing goal-coordination, evaluative-analytical, communication-integration, motivational-behavioral, and competence-adaptation categories. For practical application, an “instrument–managerial impact –result” matrix has been developed, enabling the alignment of specific digital platform tools with management mechanisms and expected outcomes, such as improved task performance, increased engagement, enhanced communication integration, and greater team adaptability to new work conditions. Special attention is given to the quantitative assessment of cross-functional team productivity. The proposed model and matrix provide HR professionals and managers with a comprehensive toolkit for managing coordination, evaluation, communication, motivation, and competency development within teams, ensuring systematic productivity improvement and rapid adaptation to hybrid work environments. The scientific and practical significance of the study lies in the potential use of the developed model and matrix for creating recommendations, managerial policies, and procedures within the HR function of modern organizations, optimizing processes of coordination, evaluation, communication, motivation, and competency development, as well as minimizing productivity risks, thereby enhancing the overall effectiveness of cross-functional teams amid dynamic organizational transformations and hybrid work conditions.



**Keywords:** *adaptability and engagement, cross-functional teams, digital HR platforms, hybrid work, managerial mechanisms, performance indicators, people analytics, team productivity.*

**Постановка проблеми.** Сучасні організації дедалі частіше використовують крос-функціональні команди як гнучку форму організації праці, що забезпечує інтеграцію знань, компетенцій і ресурсів різних функціональних підрозділів з метою підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Водночас поширення гібридної зайнятості, яка поєднує дистанційні та очні формати роботи, суттєво ускладнює процеси координації, комунікації та контролю результатів діяльності таких команд. В умовах гібридної зайнятості зростає ризик зниження продуктивності крос-функціональних команд, що проявляється у фрагментації робочих процесів, асинхронності взаємодії між учасниками, обмеженій прозорості індивідуального внеску в командний результат, а також у складності узгодження цілей і відповідальності між представниками різних функціональних напрямів. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на формальні показники ефективності та ієрархічні механізми контролю, виявляються недостатньо ефективними в умовах просторово та часово розподіленої командної роботи. За таких умов особливої актуальності набуває питання використання цифрових HR-платформ як інструменту управління продуктивністю крос-функціональних команд.

Цифрові HR-платформи забезпечують інтеграцію процесів планування, оцінювання результатів, розвитку компетенцій, зворотного зв'язку та аналітики персоналу, створюючи передумови для підвищення узгодженості командної діяльності в гібридному форматі зайнятості. Проте на практиці такі платформи часто розглядаються виключно як засоби автоматизації HR-процесів, без належного врахування їх управлінського потенціалу у контексті забезпечення продуктивності саме крос-функціональних команд.

Незважаючи на наявність наукових досліджень, присвячених окремо питанням гібридної зайнятості, цифровізації HR-функції та діяльності крос-функціональних команд, залишається недостатньо опрацьованим питання комплексного використання цифрових HR-платформ як інструменту управління продуктивністю таких команд в умовах поєднання дистанційної та очної роботи. Відсутність цілісного підходу до визначення управлінських механізмів впливу цифрових HR-платформ на продуктивність крос-функціональних команд зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях проблематика управління продуктивністю персоналу в умовах цифровізації та гібридної зайнятості розглядається в межах кількох взаємопов'язаних наукових напрямів.

Першу групу становлять дослідження, присвячені розвитку цифрових HR-технологій та трансформації функцій управління персоналом в умовах цифрової економіки. Зокрема, у працях О.°І. Кравчук, І.°О. Варіс та А.°Д. Потоскуєвої [1]



акцентовано увагу на впровадженні цифрових технологій у HR-маркетинг та зміні підходів до взаємодії з персоналом. Дослідження М. Лишенка та К. Прокопенка [2], а також Г. Писаревської, М. Писаревського і Д. Мухи [3] розкривають інноваційні механізми, інструменти й міжнародні тенденції розвитку HR-технологій у контексті діджиталізації управлінських процесів. Еволюцію управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки узагальнено у працях Т.°В. Черничко та І.°М. Козик [4]. Водночас зазначені дослідження переважно зосереджуються на функціональних аспектах HR-цифровізації, залишаючи поза увагою питання управління продуктивністю саме крос-функціональних команд.

Другу групу формують наукові праці, присвячені управлінню гібридною зайнятістю та гібридними командами. У роботах J. Lundy, U. Jogulu, H. Taylor та S.°Williamson [5], а також А. Wiatr і В. Skowron-Mielnik [6] проаналізовано трансформацію управлінських підходів до координації діяльності команд у гібридному форматі роботи. Дослідники акцентують увагу на необхідності переходу від традиційного контролю результатів до більш гнучких і цілеспрямованих моделей управління. Подібні проблеми розглядаються і в працях G. Koglin та співавторів [7], де визначено основні виклики управління гібридними командами в умовах нової організації праці.

Третя група досліджень охоплює питання впливу гібридної та дистанційної роботи на продуктивність, залученість і добробут працівників. Зокрема, Y.°J. Wu та співавтори [8] досліджують роль цифрових комунікаційних технологій у підтримці інформаційного обміну в гібридному робочому середовищі. У працях I. Eng, M.°Tjernberg і M. Champroux-Larsson [9], а також F.°A.°T. Putri [10] та С. Sandra з J.°Sabtohadі [11] аналізується взаємозв'язок між гібридною зайнятістю, продуктивністю праці та балансом між роботою і особистим життям. В українському контексті вплив гібридної зайнятості на продуктивність і кадровий потенціал розкрито у дослідженні О. Наумової та М. Наумової [12]. Проте більшість цих робіт зосереджені на індивідуальному рівні продуктивності, не враховуючи специфіку крос-функціональної взаємодії.

Окремий напрям досліджень присвячено управлінню розподіленими та дистанційними командами в міжнародному середовищі й проєктній діяльності. Так, S.°Salamanina та N. Meshko [13], а також С.°S. Maharao [14] аналізують стратегії управління віддаленими командами, підкреслюючи роль комунікації, навчання та адаптації. У дослідженнях А. Bhonsule та V. Bhatt [15] акцент зроблено на значенні зворотного зв'язку, навчання та міжособистісної взаємодії для підвищення результативності гібридних команд.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових публікацій свідчить [1–15], що у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях достатньо ґрунтовно розглянуто окремі аспекти цифровізації HR-функції [1–4], організації гібридної зайнятості [5; 6; 10] та управління командною діяльністю [7; 8; 9; 15]. Водночас питання інтегрованого використання цифрових HR-платформ як інструменту управління



продуктивністю крос-функціональних команд у гібридному форматі роботи залишаються фрагментарно висвітленими та потребують подальшого наукового опрацювання.

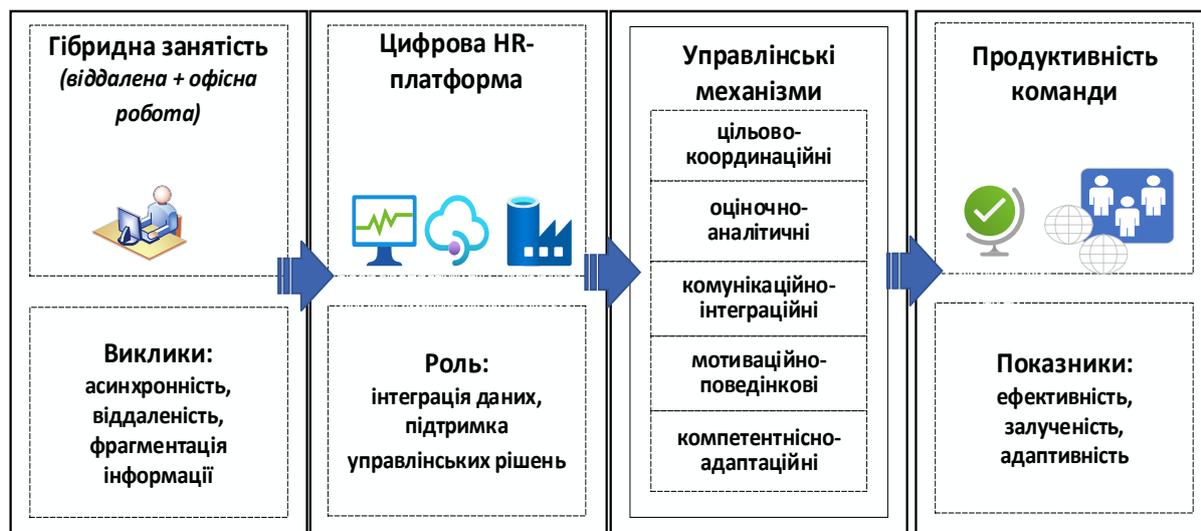
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування управлінських механізмів використання цифрових HR-платформ для управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах гібридної зайнятості та розроблення моделі їх впливу на результативність командної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гібридна зайнятість як домінуючий формат організації праці в сучасних організаціях суттєво трансформує підходи до управління крос-функціональними командами. Поєднання дистанційної та очної роботи зумовлює зміну характеру взаємодії між учасниками команд, ускладнює процеси координації, контролю виконання завдань і оцінювання результатів діяльності. За таких умов продуктивність крос-функціональних команд дедалі більше залежить не лише від професійних компетенцій їх учасників, а й від ефективності управлінських механізмів, що забезпечують узгодженість командної роботи в просторово-часовому розподіленому середовищі.

Специфіка крос-функціональних команд полягає у взаємодії представників різних функціональних підрозділів, що мають відмінні цілі, підходи до виконання завдань та критерії оцінювання результатів. В умовах гібридної зайнятості ці відмінності посилюються через асинхронність комунікацій, зниження неформальних контактів і обмежену прозорість робочих процесів. До ключових управлінських викликів, що негативно впливають на продуктивність таких команд, доцільно віднести: складність узгодження цілей і ролей, фрагментацію інформаційних потоків, обмежені можливості оперативного зворотного зв'язку, а також труднощі у вимірюванні командного внеску кожного учасника.

За цих умов традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на індивідуальні показники ефективності та формальні процедури контролю, виявляються недостатніми. Це актуалізує потребу у використанні цифрових HR-платформ як інструменту, що поєднує функції координації, аналітики та підтримки управлінських рішень у сфері забезпечення продуктивності крос-функціональних команд.

Гібридна зайнятість формує нові управлінські виклики для крос-функціональних команд: асинхронність комунікацій, фрагментація інформаційних потоків, обмежена прозорість ролей і завдань. На основі аналізу сучасних досліджень у сфері цифровізації HR-функцій, управління гібридними командами та аналітики персоналу [2; 8; 9; 15] запропоновано інтегрований підхід до управління продуктивністю крос-функціональних команд, який поєднує HR-платформи та управлінські механізми (рис.°1). Запропонована інтегрована модель відображає логіку управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах поєднання дистанційної та очної роботи.



**Рис. 1** Модель управління продуктивністю крос-функціональних команд

Джерело: сформовано автором

В основі моделі лежить взаємозв'язок між викликами зовнішнього середовища та внутрішніми управлінськими впливами, що реалізуються через цифрову інфраструктуру.

Зважаючи на те, що ефективність крос-функціональних команд у гібридному середовищі може знижуватися через специфічні ризики продуктивності, доцільно представити їх у табл. 1, щоб показати, як цифрові HR-платформи допомагають їх нівелювати.

**Таблиця 1.**

**Основні ризики продуктивності крос-функціональних команд та управлінські дії з їх нівелювання засобами цифрових HR-платформ \***

Ризик продуктивності	Управлінський механізм	Управлінська дія, реалізована засобами HR-платформи
Фрагментація інформації	Комунікаційно-інтеграційні механізми	Об'єднання комунікаційних каналів
Недостатня прозорість ролей	Цільово-координаційні	Візуалізація завдань і ролей
Слабкий зворотний зв'язок	Оціночно-аналітичні	Аналітика персоналу та KPI дашборди
Зниження залученості	Мотиваційно-поведінкові	Системи визнання, гейміфікація
Низька адаптивність команди	Компетентнісно-адаптаційні	Трекінг компетенцій та навчальні модулі

\* Сформовано автором

Спираючись на результати досліджень [1–16], у межах даного дослідження запропоновано виокремити управлінські механізми впливу цифрових HR-платформ на діяльність крос-функціональних команд.



У контексті гібридної зайнятості продуктивність крос-функціональних команд доцільно розглядати не як окремий результат виконання завдань, а як інтегральну характеристику, що формується під впливом сукупності управлінських механізмів, реалізованих через цифрові HR-платформи. Такий підхід зумовлює необхідність переходу від фрагментарної оцінки окремих показників до комплексної аналітичної моделі, яка дозволяє здійснювати моніторинг продуктивності в реальному часі та підтримувати управлінські рішення.

На основі функціонального аналізу можливостей цифрових HR-платформ та завдань управління крос-функціональними командами виокремлено ключові групи показників продуктивності:

- ефективність виконання завдань, що відображає результативність командної діяльності відповідно до встановлених цілей;
- залученість учасників команди, яка характеризує рівень мотивації, участі та емоційної включеності в робочі процеси;
- адаптивність команди, що відображає здатність швидко реагувати на зміни завдань, умов роботи та структури команди;
- комунікаційна ефективність, яка визначає якість, інтенсивність та результативність інформаційної взаємодії між учасниками команди.

Саме ці складові формують основу комплексного розуміння продуктивності в умовах гібридного формату роботи.

Критерієм класифікації управлінських механізмів визначено домінуючу управлінську функцію, яку виконують інструменти цифрових HR-платформ у процесі координації, оцінювання, комунікації, мотивації та розвитку крос-функціональних команд (табл. 2).

Отже, комплексне управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах гібридної зайнятості потребує поєднання механізмів різної функціональної спрямованості, а не лише контролю за індивідуальними КРІ. При цьому, цифрові HR-платформи виступають інтеграційним інструментом, що дозволяє зменшити інформаційні розриви, підвищити прозорість командних процесів і забезпечити своєчасний зворотний зв'язок.

Водночас, мотиваційні та компетентнісно-адаптаційні механізми набувають особливої важливості в умовах гібридної роботи, оскільки вони підтримують залученість та адаптивність команд без необхідності постійної очної взаємодії.

Запропонована класифікація управлінських механізмів дозволяє менеджерам і HR-фахівцям стратегічно використовувати цифрові платформи для підвищення результативності командної роботи, інтегруючи технології та управлінські практики у єдину систему. Цифрові HR-платформи доцільно розглядати як інтегрований елемент системи управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах гібридної зайнятості. У межах запропонованої моделі гібридна зайнятість виступає джерелом управлінських викликів, цифрові HR-платформи - інструментом їх подолання, а управлінські механізми – каналом впливу на показники продуктивності командної діяльності.

Таблиця 2.

Класифікація управлінських механізмів цифрових HR-платформ \*

Механізм	Сутність механізму	Приклад функцій цифрових HR-платформ	Джерело
Цільово-координаційні	Узгодження індивідуальних і командних цілей, визначення ролей, зон відповідальності. Реалізація таких механізмів через цифрові HR-платформи забезпечує підвищення прозорості завдань і зменшення ризиків дублювання функцій	Планування завдань, Gantt-діаграми, трекінг ролей і завдань, автоматичне нагадування про дедлайни	[5-7]
Оціночно-аналітичні	Моніторинг результатів, аналітика персоналу, оцінка внеску учасників. Їх застосування дозволяє перейти від суб'єктивної оцінки діяльності до прийняття управлінських рішень на основі даних	Аналітика продуктивності, KPI дашборди, звіти про досягнення командних і індивідуальних цілей	[1-3]
Комунікаційно-інтеграційні	Підтримка формальних і неформальних каналів комунікації, обмін знаннями. У гібридному середовищі ці механізми відіграють ключову роль у зниженні інформаційних розривів між функціональними підрозділами	Чат-боти, відеоконференції, корпоративні соціальні мережі, платформи для спільної роботи	[8; 9; 15]
Мотиваційно-поведінкові	Підтримка залученості, визнання результатів, формування довіри. Використання цифрових HR-платформ у цьому контексті сприяє формуванню стабільної командної взаємодії незалежно від формату зайнятості	Системи визнання досягнень, гейміфікація, опитування задоволеності, персоналізовані нагороди	[9-11]
Компетентнісно-адаптаційні	Управління навичками, розвиток компетенцій, гнучке перерозподілення ролей. Їх застосування підвищує адаптивність команд до змін зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних потреб	Планування навчання, трекінг компетенцій, рекомендації щодо ротації і підбору ролей	[2; 3; 15]

\* Сформовано автором на основі [1-3; 5-11; 15]

Реалізація моделі передбачає поєднання індивідуальних і командних показників результативності, що дозволяє забезпечити баланс між персональною відповідальністю та колективним результатом. Такий підхід сприяє підвищенню узгодженості дій учасників крос-функціональних команд і зниженню транзакційних витрат управління в умовах гібридної зайнятості.

Для практичного застосування запропонованої класифікації управлінських механізмів доцільно представити інструменти цифрових HR-платформ, які реалізують ці механізми, їхній управлінський вплив та очікуваний результат для крос-функціональних команд (табл. 3)



Таблиця 3.

**Матриця відповідності інструментів цифрових HR-платформ управлінським впливам та результатам для крос-функціональних команд \***

Інструмент HR-платформи	Управлінський вплив	Результат для команди
Планувальник завдань	Цільова координація	Зменшення дублювання задач, прозорість ролей; КРІ-коефіцієнт виконання завдань.
Аналітика персоналу	Оцінка внеску учасників	Підвищення точності оцінки ефективності; Індекс адаптивності та залученості.
Платформа для відеоконференцій	Комунікація	Покращення обміну знаннями; Коефіцієнт комунікаційної ефективності
Системи визнання	Мотивація	Збільшення залученості та довіри; Індекс залученості співробітників.
Трекінг компетенцій	Адаптація	Підвищення гнучкості команд, швидке перенаправлення ролей; Коефіцієнт освоєння компетенцій.

\* Сформовано автором

У межах запропонованої матриці управлінський вплив розглядається як цілеспрямована зміна управлінських процесів та поведінкових параметрів команди, що виникає внаслідок використання інструментів цифрової HR-платформи, тоді як результат відображає кінцеві вимірювані зміни у продуктивності крос-функціональної команди.

Цифрові HR-платформи реалізують вплив на продуктивність команд через сукупність управлінських механізмів (цільово-координаційні, оціночно-аналітичні, комунікаційно-інтеграційні, мотиваційно-поведінкові, компетентнісно-адаптаційні). Кожен із зазначених механізмів має чітку аналітичну проєкцію, що виражається у відповідних показниках та коефіцієнтах, представлених у табл. 4. Так, зокрема:

- цільово-координаційні механізми пов’язані з КРІ-коефіцієнтом виконання завдань;
- мотиваційно-поведінкові – з індексом залученості;
- компетентнісно-адаптаційні – з коефіцієнтом освоєння компетенцій та індексом адаптивності;
- комунікаційно-інтеграційні – з коефіцієнтом комунікаційної ефективності.

Таблиця 4.

**Показники та коефіцієнти оцінки продуктивності крос-функціональних команд у гібридному середовищі \***

Показник	Формула	Об’єкт оцінювання	Зв’язок з HR-інструментом
КРІ-коефіцієнт виконання завдань	(фактичні виконані завдання / планові завдання) × 100%	Ефективність виконання командних завдань	Планувальник завдань, трекінг проєктів; автоматичне логування завершення задач



Показник	Формула	Об'єкт оцінювання	Зв'язок з HR-інструментом
Індекс залученості	(активні дії / потенційно можливі дії) × 100%	Залученість та мотивація	Логи платформи: участь у зустрічах, коментарях, інтерактивних активностях, опитування учасників
Індекс адаптивності	(успішно завершені перекваліфікації / заплановані навчання) × 100%	Адаптивність команди, здатність до зміни ролей	Трекінг компетенцій, модулі навчання та курси, облік завершених тренінгів і сертифікацій
Коефіцієнт комунікаційної ефективності	(ефективні комунікації / загальна кількість взаємодій) × 100%	Якість та частота обміну інформацією	Логи чатів і відео-/аудіоплатформ, аналіз відповіді на повідомлення, опитування учасників щодо розуміння інформації
Коефіцієнт освоєння компетенцій	(кількість освоєних компетенцій / заплановані компетенції) × 100%	Адаптивність та розвиток компетенцій	Трекінг завершених навчальних модулів, курси, внутрішні оцінки освоєння нових ролей та навичок

\* Сформовано автором

Таким чином, кожен управлінський механізм отримує кількісне відображення, що дозволяє перейти від декларативного управління до вимірюваного. Цифрові HR-платформи забезпечують автоматизований збір даних для розрахунку зазначених показників на основі логів виконання завдань і проєктних трекерів, результатів регулярних пульс-опитувань, даних комунікаційних каналів (частота, регулярність, мережеві зв'язки), результатів навчальних модулів і оцінювання компетенцій. Це дозволяє здійснювати безперервний моніторинг стану команди, виявляти відхилення та оперативно коригувати управлінські впливи без затримок, характерних для традиційних форм оцінювання.

З метою підвищення аналітичної визначеності та забезпечення можливості практичного використання запропонованої моделі доцільно формалізувати комплексну оцінку продуктивності крос-функціональної команди з використанням вагових коефіцієнтів, що відображають відносну значущість окремих складових у конкретних організаційних умовах.

Комплексний показник продуктивності крос-функціональної команди ( $P_{team}$ ) може бути представлений у вигляді зваженої агрегованої функції:

$$P_{team} = w1 \times E + w2 \times G + w3 \times A + w4 \times C, \quad (1)$$

де  $E$  — індекс ефективності виконання завдань;  
 $G$  — індекс залученості учасників команди;  
 $A$  — індекс адаптивності команди;  
 $C$  — коефіцієнт комунікаційної ефективності;  
 $w1, w2, w3, w4$  — вагові коефіцієнти, що відображають пріоритетність відповідних складових продуктивності,  $\sum_{i=1}^4 W_i$ .



Вагові коефіцієнти не є фіксованими та можуть змінюватися залежно від специфіки діяльності команди, галузі, етапу життєвого циклу проєкту та рівня зрілості гібридної моделі роботи [16]. Їх визначення доцільно здійснювати з використанням можливостей цифрових HR-платформ шляхом:

- експертного оцінювання з боку менеджерів і HR-фахівців;
- аналітики історичних даних результативності команд;
- кореляційного аналізу між окремими складовими та підсумковими результатами проєктів;
- адаптивного налаштування вагових коефіцієнтів у динаміці (на різних етапах роботи команди). Наприклад, на етапі запуску проєкту в умовах високої невизначеності більша вага може надаватися показникам адаптивності та комунікаційної ефективності, тоді як на етапі стабілізації – ефективності виконання завдань і залученості учасників команди.

Цифрові HR-платформи забезпечують автоматизований розрахунок інтегрального показника (*Pteam*) на основі даних, що надходять у реальному часі, та дозволяють візуалізувати динаміку продуктивності команди, ідентифікувати «вузькі місця» окремих складових, здійснювати сценарне моделювання управлінських рішень, оперативно коригувати управлінські механізми відповідно до змін середовища. Формалізована модель із використанням вагових коефіцієнтів перетворює цифрову HR-платформу з інструменту обліку на аналітичну систему підтримки управлінських рішень у сфері управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах гібридної зайнятості.

З огляду на результати дослідження доцільно запропонувати такі напрями використання цифрових HR-платформ у системі управління продуктивністю крос-функціональних команд:

- орієнтація цифрових HR-платформ на узгодження командних цілей, а не виключно індивідуальних показників ефективності;
- інтеграція інструментів аналітики персоналу в процеси управління результативністю командної діяльності;
- поєднання формальних механізмів оцінювання з інструментами зворотного зв'язку та підтримки залученості;
- використання даних про компетенції персоналу для гнучкого формування складу крос-функціональних команд.

Таким чином, застосування запропонованих підходів дозволяє підвищити продуктивність крос-функціональних команд та забезпечити ефективне управління ними в умовах гібридної зайнятості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання цифрових HR-платформ як ключового інструменту управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах гібридної зайнятості. Доведено, що в сучасному організаційному середовищі продуктивність командної діяльності формується під впливом не лише результативності виконання завдань, а й рівня



залученості, якості комунікацій та здатності команди адаптуватися до змін, що потребує комплексного управлінського підходу. Запропонована модель управління продуктивністю крос-функціональних команд дозволяє інтегрувати управлінські механізми, реалізовані через цифрові HR-платформи, з системою кількісної оцінки результатів командної діяльності. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та аналітичного інструментарію в діяльності HR-фахівців і менеджерів для моніторингу стану команди, своєчасного виявлення ризиків продуктивності та коригування управлінських впливів відповідно до динаміки гібридного робочого середовища. Реалізація запропонованих підходів сприяє підвищенню узгодженості командної роботи, посиленню відповідальності за результати та формуванню адаптивних крос-функціональних команд, здатних ефективно функціонувати в умовах організаційних трансформацій. Отримані результати можуть бути використані як теоретико-методичне підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері цифровізації HR-функції, а також як практичний орієнтир для впровадження сучасних систем управління продуктивністю персоналу в організаціях, що застосовують гібридні моделі зайнятості.

**Фінансування.** Авторка не отримувала фінансування для цього дослідження.

**Конфлікт інтересів.** Авторка заявляє, що не має конфлікту інтересів.

**Декларація використання ШІ.** Авторка використовувала інструмент штучного інтелекту (OpenAI) для перекладу анотації статті угорською мовою.

### Список використаних джерел

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>
2. Лищенко М., Прокопенко К. Інноваційні механізми, інструменти та функції управління персоналом в умовах діджиталізації процесів. *Вісник Сумського національного аграрного університету.* 2025. № 3(103). С. 53-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.8>
3. Писаревська Г., Писаревський М., Муха Д. Міжнародні тенденції розвитку інноваційних HR-технологій у контексті цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. № 348(6). С. 540-545. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-78>
4. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 1. С. 29 – 33. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-4>
5. Lundy J., Jogulu U., Taylor H., Williamson S. Managing hybrid workers and teams in the public sector: from management by results to purposeful management. *International Journal of Public Sector Management.* 2025. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2024-0408>
6. Wiatr A., Skowron-Mielnik B. Hybrid team management: the long and winding road. *Organizational Dynamics.* 2022. Vol. 52, № 1. P. 100936. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
7. Koglin G., Pinheiro O. D. dos S., Rodrigues A. P., Alves J. dos S., Ferratoni C. E. B., Carvalho D. F. P. The New Era of Work: Management of Hybrid Teams and Their Challenges. *Revista De Gestão Social E Ambiental.* 2025. № 19(7), e012804. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n7-025>



8. Wu Y.J., Antone B., DeChurch L., Contractor N. Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2023. Vol. 28, № 4. DOI: <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025>
9. Eng I., Tjernberg M., Champoux-Larsson M. Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*. 2024. Vol. 11 №1. P. 2362535. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535>
10. Putri F. A. T. Impact of Hybrid Work on Employee Productivity and Well-being in Technology Companies. *Journal of Management, Economic and Financial*. 2024. Vol. 2, №3. P. 106-115. DOI: <https://doi.org/10.46799/jmef.v2i3.169>
11. Candra C., Sabtohadhi J. The Future of Work : Exploring the Impact of Remote and Hybrid Work Models on Employee Productivity and Well-Being. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*. 2025. № 5(2). P. 271–283. DOI: <https://doi.org/10.55606/bijmt.v5i2.4724>
12. Наумова О., Наумова М. Гібридна зайнятість в українських ІТ-компаніях: вплив на кадровий потенціал та продуктивність. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-98>
13. Salamanina S., Meshko N. Strategies for Managing Remote Teams in International Enterprises. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*. 2025. P. 221-229. DOI: <https://doi.org/10.61030/UUMA1480>
14. Maharao C.S. A Study on Managing Distributed and Remote Teams in IT Agile Projects. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. 2023. № 4(2). P. 1185–1171. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i2.2023.2285>
15. Bhonsule A, Bhatt V. Elevating hybrid team performance through learning, feedback, and relational energy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2025-0266>
16. Коптева Г.М. Зрілість бізнес-процесів як основа для оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 180 –189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-180-189>

## References

1. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Potoskuieva, A. D. (2023). Digital technologies of HR marketing. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03> [in Ukrainian].
2. Lyshenko, M., & Prokopenko, K. (2025). Innovative mechanisms, tools and functions of personnel management in the conditions of process digitalization. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 3(103), 53–57. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.8> [in Ukrainian].
3. Pysarevska, H., Pysarevskyi, M., & Mukha, D. (2025). International trends in the development of innovative HR technologies in the context of the digital economy. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 348(6), 540–545. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-78> [in Ukrainian].
4. Chernychko, T. V., & Kozyk, I. M. (2024). Evolution of human capital management and HR technologies in the digital economy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(1), 29–33. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-4> [in Ukrainian].
5. Lundy, J., Jogulu, U., Taylor, H., & Williamson, S. (2025). Managing hybrid workers and teams in the public sector: from management by results to purposeful management. *International Journal of Public Sector Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2024-0408>
6. Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2022). Hybrid team management: the long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>



7. Koglin, G., Pinheiro, O. D. dos S., Rodrigues, A. P., Alves, J. dos S., Ferratoni, C. E. B., & Carvalho, D. F. P. (2025). The New Era of Work: Management of Hybrid Teams and Their Challenges. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 19(7), e012804. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n7-025>
8. Wu, Y.J., Antone, B., DeChurch, L., & Contractor, N. (2023). Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025>
9. Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, 11(1), 2362535. <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535>
10. Putri, F. A. T. (2024). Impact of Hybrid Work on Employee Productivity and Well-being in Technology Companies. *Journal of Management, Economic and Financial*, 2(3), 106-115. <https://doi.org/10.46799/jmef.v2i3.169>
11. Candra, C., & Sabtohadji, J. (2025). The Future of Work : Exploring the Impact of Remote and Hybrid Work Models on Employee Productivity and Well-Being. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 5(2), 271–283. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v5i2.4724>
12. Naumova, O., & Naumova, M. (2025). Hybrid employment in Ukrainian IT companies: Impact on human resources potential and productivity. *Economy and Society*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-98> [in Ukrainian].
13. Salamanina, S., & Meshko, N. (2025). Strategies for Managing Remote Teams in International Enterprises. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*, 221-229. <https://doi.org/10.61030/UUMA1480>
14. Maharao, C.S. (2023). A Study on Managing Distributed and Remote Teams in IT Agile Projects. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 4(2), 1185–1171. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i2.2023.2285>
15. Bhonsule, A., & Bhatt, V. (2026). Elevating hybrid team performance through learning, feedback, and relational energy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2025-0266>
16. Koptieva, H. M. (2020). Business process maturity as a basis for assessing the economic security of a trade enterprise. *Business Inform*, (10), 180–189. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-180-189> [in Ukrainian].

Отримано:	03.02.2026	Beérkezett:	2026.02.03	Received:	03.02.2026
Прийнято до друку:	23.02.2026	Elfogadva:	2026.02.15	Accepted:	23.02.2026
Опубліковано:	31.03.2026	Megjelent:	2026.03.31	Published:	31.03.2026