



Менеджмент

УДК 005.95/.96:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18995240>

**Управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах
гібридної зайнятості засобами цифрових HR-платформ**

Іванько Анатолій,

доктор економічних наук, професор,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

<https://orcid.org/0000-0001-8434-1192>

Джупіна Галина,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

<https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

Власенко Дмитро,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

<https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

Прийнято: 26.02.2026 | Опубліковано: 13.03.2026

Анотація. Нові форми зайнятості та цифровізація кадрових процесів трансформують підходи до управління бізнесом на всіх рівнях. Актуальність теми зумовлена зростанням координаційної складності організаційної діяльності, посиленням вимог до ефективного використання людського потенціалу та необхідністю інтеграції цифрових інструментів у стратегічне



управління персоналом. Поширення генеративних технологій та інформаційних систем управління персоналом змінює структуру професійної значущості працівників, що потребує перегляду підходів до оцінювання, мотивації та розвитку компетентностей. **Метою дослідження** є формування системної моделі управління результативністю крос-функціональних команд, яка поєднує організаційний контекст, структуру навичок, цифрову прозорість операцій та механізми узгодження цілей у межах сучасної кадрової стратегії. **Методологічну основу роботи** становлять системний та структурно-функціональний підходи, аналіз міжнародних аналітичних звітів щодо трансформації ринку праці, узагальнення практик цифровізації кадрових процесів, а також концептуальне моделювання багаторівневої архітектури управління продуктивністю. У **результаті** обґрунтовано модель, що інтегрує організаційні умови діяльності, компетентнісну спроможність персоналу, цифрову аналітику, механізми оцінювання та стимулювання, а також інтегральний показник результативності й залученості. Показано, що ефективність крос-функціональних команд залежить від узгодженості стратегічних цілей, прозорості показників діяльності та гнучкого керування навичками. **Висновки.** Доведено, що інформаційні системи управління персоналом виконують функцію координаційної інфраструктури, яка забезпечує оптимізацію навантаження, зниження управлінських ризиків і підвищення стійкості продуктивності. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі для побудови системи показників ефективності, удосконалення процедур оцінювання, формування кадрового резерву та впровадження цифрових рішень у сфері управління людським потенціалом.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, результативність команд, цифрова аналітика персоналу, управління навичками, оцінювання діяльності, мотиваційні механізми, організаційний розвиток, інформаційні системи управління персоналом.



Management of cross-functional team productivity in hybrid employment conditions through digital HR platforms

Anatolii Ivanko,

Doctor of Economics, Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-8434-1192>

Halyna Dzhupina,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

Dmytro Vlasenko,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

Abstract. New forms of employment and digitalization of HR processes are transforming approaches to business process management at all levels. The relevance of the topic stems from the increasing complexity of organizational coordination, the growing need for effective use of human potential, and the need to integrate digital tools into strategic HR management. The spread of generative technologies and HR information systems is changing the professional value of employees, requiring a review of approaches to assessment, motivation, and competency development. The **purpose of the study** is to develop a systemic model of performance management for cross-functional teams that integrates organizational context, skill structure, process transparency, and mechanisms for coordinating goals within the framework of a modern HR strategy. The



methodological basis is the systemic and structural-functional approaches, the analysis of international analytical reports on labor market transformation, the generalization of HR process digitalization practices, and the conceptual modeling of a multi-level performance management architecture. As a **result**, a model was developed that integrates organizational conditions of activity, personnel competence, digital analytics, assessment and incentive mechanisms, and an integral indicator of performance and involvement. It is shown that the effectiveness of cross-functional teams depends on the consistency of strategic goals, transparency of performance indicators and flexible management of skills. **Conclusions.** It is proven that personnel management information systems serve as a coordination infrastructure, ensuring workload optimization, risk management, and sustainable increased productivity. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed model to build a system of performance indicators, improve assessment procedures, form a personnel reserve and implement digital solutions in the field of human resource management.

Keywords: strategic human resource management, team performance, digital HR analytics, skills management, performance evaluation, motivational mechanisms, organizational development, human resource information systems.

Постановка проблеми. Сучасні трансформації економічного середовища зумовлюють поширення розподілених форматів зайнятості, які виникли як відповідь на цифровізацію економіки, структурні зміни ринку праці та зростання запиту працівників на гнучкість професійної діяльності. Такий тип роботи змінює традиційну архітектуру управління, оскільки поєднує різні просторово-часові режими взаємодії, інтегруючи офлайн- та дистанційні форми співпраці в межах єдиного виробничого процесу [1, с. 65]. У результаті організації отримують нові можливості для оптимізації витрат і розширення кадрового потенціалу, проте одночасно зростає координаційне навантаження в управлінні діяльністю. Воно появляється через асинхронність



комунікацій, множинність цифрових каналів взаємодії та потребу в постійному узгодженні дій між підрозділами. У крос-функціональних командах ці процеси посилюються різницею професійних логік, показників ефективності та управлінських пріоритетів. Відсутність постійної спільної фізичної присутності ускладнює оперативне ухвалення рішень, підвищує навантаження на інформаційні системи та збільшує транзакційні витрати координації [2, с. 196]. За таких умов актуалізується проблема зменшення концентрації на стратегічно важливих завданнях і розмитості відповідальності між учасниками команди. Часті переривання, неструктуровані зустрічі та надмірна комунікаційна активність спричиняють фрагментацію робочого часу, що негативно впливає на глибину опрацювання завдань. Паралельно виникають «зони невизначеності» щодо розподілу функцій, що утруднює оцінювання внеску кожного працівника та знижує передбачуваність результатів. У сукупності це формує потребу в системному переосмисленні підходів до управління продуктивністю та інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація HR-практик у контексті цифровізації, поширення змішаних форматів праці та зростання координаційної складності стали предметом активного наукового вивчення. Зміст змішаної організації праці уточнили Я. Лаурінг (J. Lauring) та Ш. Джонассо (C. Jonasson), які запропонували тривимірну модель, що охоплює спосіб взаємодії, просторову локалізацію та часову організацію роботи [3]. Поглиблення аналізу командної взаємодії представлено в роботі Л. Гандке та ін. (L. Handke et al.), де окреслено специфіку командної координації під час комбінації різних форматів виконання завдань [4, р. 806]. Водночас О.-К. Маноле та ін. (E. C. Manole et al.) розкрили парадокс диференціації та інтеграції ролей, що проявляється як на індивідуальному, так і на командному рівнях [5]. Вплив штучного інтелекту на трудові процеси дослідили З. Інґ та ін. (Z. Yin et al.), які показали, що готовність до співпраці з



інтелектуальними системами залежить від поєднання технологічної обізнаності працівників і лідерства, орієнтованого на зміни [6]. Розвиток прогнозної аналітики як інструменту передбачення показників результативності обґрунтували Н. Тетер та О. Лега, акцентувавши на інтеграції корпоративних даних і використанні алгоритмів машинного навчання [7, с. 455]. Значення аналітики персоналу для стратегічної ролі кадрової функції довели Н. Сурі (N. Suri) та П. Лакханпал (P. Lakhanpal), підкресливши її вплив на узгодженість управління персоналом із бізнес-цілями [8, р. 132]. Концептуальні та практичні аспекти впровадження аналітики персоналу в управлінські процеси систематизували В. Чо та ін. (W. Cho et al.), визначивши необхідні етапи та потенційні ризики алгоритмічної упередженості [9]. Цифрову трансформацію управління талантами та організаційного дизайну комплексно проаналізували У. Хатун та ін. (U. Khatoon et al.), наголосивши на переході до більш гнучких структур і нових моделей розвитку компетентностей [10]. Принципи глобального управління талантами в умовах дестабілізації розкрили П. А. Л. Еванс та ін. (P. A. L. Evans et al.), довівши доцільність зміщення акценту з посад на навички [11]. Ідею формування порядку денного, спрямованого на навички, розвинули Б. Харні (B. Harney) та К. Губбінс (C. Gubbins), які підкреслили необхідність інтеграції розвитку вмінь працівників із системами управління персоналом [12, р. 161]. Проблематику дефіциту компетентностей і механізмів його подолання висвітлили Г. Браун та ін. (G. Braun et al.), запропонувавши концепцію системного поєднання розвитку, лідерства й освітніх технологій [13]. У вітчизняному контексті Є. Жернова обґрунтувала значення гнучкої кар'єри як інструменту підвищення адаптивності та результативності підприємств у цифровій економіці [14, с. 19]. Учена А. Ільїна представила інтеграційну модель управління людським капіталом, що поєднує стратегічне планування, аналітичне оцінювання компетентностей і цифровізацію процесів розвитку персоналу [15, с. 616]. Питання гнучких управлінських стратегій в



умовах волатильності дослідила А. Юткіна (A. Iutkina), продемонструвавши значення аналітичної підтримки ухвалення рішень [16]. Теоретичні засади системного й ціннісного розуміння управління як соціально-комунікативного процесу розкрив В. Димитров, наголосивши на самоорганізаційній природі соціальних систем [17, с. 31].

Узагальнення представлених підходів свідчить про формування інтегрованої парадигми управління персоналом, у центрі якої перебувають компетентнісна гнучкість, цифрова аналітика та системна координація результативності в контексті зростаючої організаційної складності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації управління персоналом, змішаним форматам зайнятості, аналітиці персоналу та компетентнісно спрямованим підходам, низка теоретико-прикладних питань залишається відкритою. Насамперед недостатнім є розуміння того, як поєднати компетентнісну модель управління з інструментами цифрової аналітики в межах єдиної системи координації результативності. Обмежено вивчено механізми узгодження індивідуальних навичок із цілями крос-функціональних команд під час просторово-часової розосередженості праці. Потребує подальшого трактування питання забезпечення прозорості внеску спеціалістів без посилення надмірного контролю та ризику професійного вигорання. Не до кінця окресленими є інституційні й організаційні умови переходу від посадово-орієнтованих моделей до систем управління, заснованих на навичках, а також критерії визначення ефективності таких трансформацій у довгостроковій перспективі. Окремого наукового осмислення потребує інтеграція прогностичної аналітики, систем оцінювання результативності та моделей мотивації в єдину архітектуру управління продуктивністю крос-функціональних команд. Виявлені теоретичні та прикладні суперечності актуалізують необхідність у створенні інтегрованої архітектури управління результативністю, здатної поєднати управління



навичками, цифрові інструменти аналітики та механізми стратегічного узгодження діяльності команд.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у формуванні системної моделі управління продуктивністю крос-функціональних команд у середовищі розподіленої зайнятості, яка забезпечує узгодженість компетентностей працівників, прозорість оцінювання внеску та синхронізацію індивідуальних і командних результатів із стратегічними пріоритетами організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гібридна зайнятість у сучасній економіці формується під впливом численних макроекономічних, технологічних та соціальних чинників, що змінюють традиційну модель організації праці. Така трансформація має не ситуативний характер, а є структурним зсувом, у межах якого просторово-часова гнучкість праці стає домінантним елементом організації працеспроможності. Ці тенденції детально описано у звіті Future of Jobs Report 2025 (World Economic Forum) – Insight Report January 2025 [18], який базується на опитуванні понад 1 000 провідних роботодавців із різних галузей, що представляють понад 14 млн працівників у 55 економіках світу. У цьому звіті визначено основні макротренди, які впливають на глобальні ринки праці та сприяють становленню гібридних моделей зайнятості протягом 2025–2030 рр.

Матеріали звіту [18] показують, що цифрове розширення доступу до технологій, геоекономічні фрагментації, економічна невизначеність, демографічні зміни та сталий розвиток є серед головних драйверів трансформації ринку праці й кадрової стратегії компаній у найближчому десятилітті. На підставі цих даних узагальнено макротренди, що формують потребу в цифровому HR-управлінні, як це представлено на рис. 1.



Рис. 1. Макротренди, що формують потребу в цифровому HR-управлінні у 2025 р.

Джерело: побудовано за [18]

Ці тенденції демонструють, що сучасні організації дедалі частіше розглядають гібридні формати не як тимчасовий спосіб роботи під час кризи, а як довгострокову структурну модель, що змінює базові управлінські підходи до людського капіталу, продуктивності та компетентностей.

Гібридне середовище також створює іншу, уже внутрішню управлінську проблему – дисбаланс навантаження та продуктивності. Дані звіту [18] засвідчують, що характер робочих процесів у гібридних командах стає менш передбачуваним через фрагментацію комунікації та зростання координаційних витрат. Це ілюструють показники, які систематизовано в табл. 1.



Таблиця 1

Ознаки зниження керованості продуктивністю

Показник	Емпіричне значення	Характеристика прояву	Управлінські наслідки
Щоденні переривання робочого процесу	275 випадків	Часті відволікання від основних завдань упродовж робочого дня	Зниження концентрації працівників та падіння індивідуальної продуктивності
Оперативні робочі зустрічі	60 %	Значна частка комунікацій має неформальний або ситуативний характер	Низький рівень структурованості робочих процесів і розмитість відповідальності
Комунікація поза робочим часом	+15 %	Зростання кількості повідомлень і робочих контактів після завершення робочого дня	Підвищення ризику професійного вигорання та зниження задоволеності працею
Інтенсивне редагування перед дедлайнами	+122 %	Основні зміни в проєктах відбуваються безпосередньо перед завершенням робіт	Ознаки неефективного планування та нерівномірного розподілу навантаження

Джерело: побудовано за [18]

Аналіз показників указує на наявність значних організаційних втрат часу, що виникають унаслідок фрагментації комунікаційних процесів та недостатньої структурованості управління завданнями. З огляду на це, особливої актуальності набуває впровадження цифрових HR-платформ і систем управління завданнями, які допомагають оптимізувати комунікаційні потоки, скоротити операційні втрати часу та підвищити продуктивність командної роботи. Водночас застосування даних масштабних міжнародних досліджень надає цим показникам характер не абстрактних тенденцій, а підтверджує їх як реальні сигнали трансформацій у поведінці працівників та організаційних процесах підприємств, що переходять до гібридних форматів зайнятості. Отже, структурна дестабілізація продуктивності зумовлена не лише впливом технологічних змін, але й глибшими трансформаціями в системі управління людським капіталом. Саме вони проявляються у виникненні нових координаційних викликів, ускладненні керування



командною взаємодією та зростанні потреби в інтегрованих цифрових HR-інструментах, здатних гарантувати прозорість процесів, узгодженість дій та ефективне використання людського потенціалу.

Проте організаційна перебудова не обмежується впровадженням нових платформ або зміною форматів зайнятості. Найбільш суттєві зміни відбуваються на рівні компетентнісної структури працівників, особливо в крос-функціональних командах [2, с. 200], де продуктивність безпосередньо залежить від можливості інтегрувати різні професійні логіки, швидко перерозподіляти ролі та працювати під час невизначеності. Гібридне середовище посилює вимоги до когнітивної гнучкості, цифрової грамотності та міжособистісної координації. Якщо в традиційній організаційній моделі компетентності були чітко прив'язані до посадових ролей, то в умовах гібридної зайнятості відбувається поступовий перехід до компетентнісної логіки управління, у межах якої головним ресурсом стає не формальна позиція, а сукупність навичок, що можуть оперативно комбінуватися відповідно до потреб проєкту [19, с. 155]. Це означає зміщення акценту з вузької функціональної спеціалізації на міждисциплінарність, здатність працювати з даними, адаптуватися до цифрових інструментів та забезпечувати командну синхронізацію.

Особливої ваги набувають когнітивні та поведінкові компетентності, що дають змогу підтримувати продуктивність під час високої інформаційної щільності та постійних переривань. Зростає значення аналітичного мислення, критичного оцінювання даних та ухвалення рішень на основі цифрової аналітики. Водночас підвищується роль стійкості до змін, емоційної гнучкості та здатності підтримувати взаємодію в розподілених командах [19, с. 155]. У крос-функціональних середовищах лідерство дедалі більше набуває координаційного, а не ієрархічного характеру, що потребує розвитку навичок впливу, фасилітації та інтеграції різних поглядів.

Систематизацію основних компетентностей, що визначають



ефективність крос-функціональних команд у 2025 році, подано в табл. 2.

Таблиця 2

Основні групи компетентностей крос-функціональних команд в умовах
гібридної зайнятості у 2025 р.

Група компетентностей	Навички	Значення для продуктивності
Когнітивні	Аналітичне мислення, критичне оцінювання даних, системне бачення	Забезпечують ухвалення обґрунтованих рішень на основі цифрової аналітики, знижують ризик помилкових управлінських висновків у складному інформаційному середовищі
Поведінкові	Стійкість до змін, адаптивність, саморегуляція	Підтримують стабільність результатів у гібридному середовищі, сприяють збереженню продуктивності в умовах невизначеності та високої динаміки
Соціальні	Лідерство координаційного типу, вплив, фасилітація	Забезпечують узгодженість дій у крос-функціональних командах, мінімізують конфлікти та підвищують якість горизонтальної взаємодії
Креативні	Креативне мислення, генерація ідей, проблемно-орієнтований підхід	Стимулюють інноваційність та допомагають знаходити нестандартні рішення за обмежених ресурсів
Технологічні	Цифрова грамотність, робота з HR-платформами та аналітичними системами	Покращують прозорість процесів, забезпечують ефективне використання цифрової інфраструктури управління продуктивністю
Управлінські	Управління талантами, оркестрація навичок (skill orchestration), управління результативністю	Дають змогу гнучко перерозподіляти ролі та компетентності відповідно до потреб проєктів і стратегічних цілей організації

Джерело: побудовано автором за [20]

Представлена структура компетентностей не є статичною. Її трансформація відбувається під впливом стрімкого розвитку генеративного штучного інтелекту, який поступово змінює розподіл функціонального навантаження між людиною та цифровими системами. Якщо раніше аналітичні й технічні навички вважалися головним ядром професійної цінності працівника, то в умовах активного впровадження ШІ-інструментів частина рутинних інтелектуальних операцій автоматизується. Це не означає



зменшення ролі людини в організації, але свідчить про зміщення акцентів із виконання операційних завдань до координації, інтерпретації, креативного мислення та управління взаємодією [20].

У крос-функціональних командах генеративний ШІ стає каталізатором переходу від рольової моделі організації праці до моделі, заснованої на гнучкому поєднанні навичок. Автоматизація аналітичної обробки даних, створення текстового контенту, програмування базових рішень або маркетингової автоматизації знижує потребу у виконанні повторюваних завдань, проте підвищує вимоги до стратегічного мислення, емоційного інтелекту та лідерства [7, с. 455]. З огляду на це, компетентнісна структура не скорочується, а переорієнтовується. Аналітичне узагальнення потенціалу заміщення окремих груп навичок генеративним ШІ подано в табл. 3.

Таблиця 3

Потенціал заміщення навичок генеративним ШІ у крос-функціональних командах

Група навичок	Потенціал автоматизації	Управлінський висновок
Аналітична обробка даних, підготовка звітів, написання типового контенту	Високий	Потреба в переході від виконання до інтерпретації та контролю якості результатів
Базове програмування, автоматизація процесів	Високий	Зміщення фокусу з кодування на архітектурне мислення та інтеграцію рішень
Маркетингова автоматизація, сегментація	Високий	Посилення ролі стратегічного позиціонування та креативного дизайну компаній
Лідерство, координація, фасилітація	Низький	Зростання цінності людського управлінського впливу в гібридних командах
Емоційний інтелект, емпатія, коучинг	Низький	Критична роль у підтриманні залученості та зниженні ризику вигорання
Стратегічне мислення, комплексне ухвалення рішень	Низький	Людина залишається головним суб'єктом інтеграції даних та формування напрямів розвитку

Джерело: побудовано за [20]



На практиці це означає, що генеративний ШІ не знижує загальний рівень вимог до працівників, а змінює структуру їхньої професійної цінності. Високий потенціал автоматизації притаманний переважно операційним та формалізованим завданням, тоді як соціально-управлінські й стратегічні компетентності зберігають або навіть підсилюють свою значущість. У результаті формується нова модель розподілу функцій, у якій технологія гарантує швидкість і масштаб, а людина – координацію, інтеграцію та відповідальність.

Саме ця трансформація створює передумови для переходу від традиційної моделі врядування, орієнтованої на посадові ролі, до підходу, заснованого на управлінні навичками. У такій системі визначальним ресурсом стає не формальний статус працівника в організаційній ієрархії, а сукупність його професійних умінь, знань і здатність поєднувати їх відповідно до завдань команди. Це змінює саму логіку організації праці: структура вибудовується не навколо посад, а навколо функціонального внеску, який забезпечують конкретні компетентності. Для впровадження такого підходу необхідна єдина цифрова основа, що дає змогу фіксувати склад навичок, оцінювати їх рівень, відстежувати динаміку розвитку та обґрунтовано перерозподіляти ресурси в межах організації.

У цьому контексті цифрові платформи управління персоналом перестають виконувати виключно облікову або адміністративну функцію. Вони стають інструментом структурованого керування продуктивністю, який поєднує інформацію про результати діяльності, професійні можливості працівників і цілі організації в єдину систему. Сучасні інформаційні системи управління персоналом забезпечують формування показників результативності, їх візуалізацію та порівняльний аналіз, що підвищує прозорість індивідуального й командного внеску [14, с. 20]. Аналітичні модулі допомагають відстежувати інтенсивність взаємодії між підрозділами, виявляти перевантаження або нерівномірність розподілу завдань, а також



оцінювати ефективність співпраці.

Важливим елементом такої системи є матриці навичок, які дають змогу визначити відповідність компетентностей стратегічним потребам організації та своєчасно коригувати кадрову політику. Використання інтелектуальних інструментів підтримки рішень сприяє автоматизованому аналізу даних, прогнозуванню ризиків зниження продуктивності та розробленню рекомендацій щодо розвитку персоналу.

Зміна ролі кадрової функції зумовлює необхідність системного переосмислення підходів до управління продуктивністю крос-функціональних команд. За умов розподіленої взаємодії та зростання координаційної складності керування результативністю набуває багаторівневого характеру. Воно охоплює не лише встановлення показників ефективності, а й побудову узгодженого середовища, у якому поєднуються контекст організації праці, структура компетентностей, цифрова прозорість процесів та механізми стратегічного регулювання.

З огляду на це, пропонуємо модель управління продуктивністю крос-функціональних команд, що ґрунтується на інтеграції п'яти взаємопов'язаних рівнів (рис. 2). На першому рівні формується контекст організації роботи, який визначає просторово-часові параметри взаємодії та ступінь координаційної складності. Другий рівень окреслює структуру компетентностей, що забезпечує здатність команди адаптуватися до змін і гнучко перерозподіляти функціональне навантаження. Третій рівень гарантує цифрову прозорість процесів, яка досягається через інформаційні системи управління персоналом та аналітичні інструменти аналізу результативності. Четвертий рівень становлять механізми регулювання та узгодження цілей, що враховують систему показників ефективності, оцінювання діяльності та матеріальне й нематеріальне стимулювання. П'ятий рівень відображає інтегральний результат – продуктивність і залученість персоналу як взаємопов'язані показники стійкості команди.



Рис. 2. Модель управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах розподіленої зайнятості

Джерело: побудовано автором

Тож отримані результати вказують на те, що результативність не може бути забезпечена виключно адміністративним контролем або окремими цифровими інструментами. Вона формується як системний ефект взаємодії організаційного контексту, компетентнісної спроможності команди та інституціоналізованих механізмів регулювання. Такий підхід дає змогу розглядати цифрові платформи управління персоналом не як технічний інструмент обліку, а як основу координаційної інфраструктури, що інтегрує цілі, навички й результати в єдину систему.

Висновки. Поширення розподілених форматів зайнятості супроводжується зростанням координаційної складності діяльності крос-функціональних команд. Фрагментація комунікацій, асинхронність взаємодії



та збільшення узгоджувальних процедур підвищують варіативність результатів та ускладнюють підтримання стабільної продуктивності. У цих умовах результативність дедалі більше залежить від системності координації та прозорості процесів. Розвиток генеративних технологій змінює структуру професійної цінності персоналу, зміщуючи акцент із виконання формалізованих операцій на стратегічне мислення, інтеграцію знань, міжособистісну взаємодію та управлінський вплив. Це актуалізує перехід від моделі управління, орієнтованої на посадові ролі, до підходу, у центрі якого перебуває гнучке застосування навичок.

Запропонована багаторівнева модель управління продуктивністю крос-функціональних команд систематизує взаємозв'язок між організаційним контекстом, компетентнісною спроможністю, цифровою прозорістю та механізмами узгодження цілей. Її практичне значення полягає в можливості використання як методичної основи для побудови системи показників результативності, оптимізації розподілу навичок і налаштування цифрових платформ управління персоналом відповідно до стратегічних пріоритетів організації.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку моделі та розроблення інструментарію кількісного вимірювання впливу компетентнісної структури та цифрової прозорості на довгострокову стійкість продуктивності команд.

Список використаних джерел

1. Карінцева О., Тарасенко С., Старченко Л., Лебідь В. Фрактальні організаційні структури як інноваційна модель управління бізнесом в умовах трансформацій. *Via Economica*. 2025. № 10. С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-9>.

2. Лебідь Є. А. Оцінка ефективності крос-функціональної команди ІТ-проєкту: сучасні тенденції та напрями. *Вчені записки ТНУ імені*



В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2025. Т. 36 (75), № 6 (2). С. 195–206.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2025.6.2/28>.

3. Lauring J., Jonasson C. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35, № 1. 101044. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>.

4. Handke L., Aldana A., Costa P. L., O'Neill T. A. Hybrid teamwork: what we know and where we can go from here. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 5. P. 805–835. DOI: <https://doi.org/10.1177/10464964241279078>.

5. Manole E. C., Curşeu P. L., Trif S. R. The differentiation-integration paradox of hybrid work: a focus group exploration of team and individual mechanisms. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 6. 201. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060201>.

6. Yin Z., Kong H., Baruch Y., L'Espeir Decosta P., Yuan Y. Interactive effects of AI awareness and change-oriented leadership on employee-AI collaboration: The role of approach and avoidance motivation. *Tourism Management*. 2024. Vol. 105. 104966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104966>.

7. Тетер Н., Лега О. Прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту як інструмент передбачення КРІ та підвищення ефективності стратегічного планування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 454–460. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-65>.

8. Suri N., Lakhanpal P. People analytics enabling HR strategic partnership: a review. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 2024. Vol. 11, № 1. P. 130–164. DOI: <https://doi.org/10.1177/23220937221119599>.

9. Cho W., Choi S., Choi H. Human resources analytics for public personnel management: concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 2. 41. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>.

10. Khatoon U. T., Babgi M., Hadi N. T., Mir R. N., Velidandi A.



Technology-driven change in human resource management: reshaping talent management and organizational design. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 11. 452. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15110452>.

11. Evans P. A. L., Pucik V., Stahl G. K., Björkman I. Global talent management in an age of disruption. *Organizational Dynamics*. 2025. Vol. 54, № 3 (1). 101149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101149>.

12. Harney B., Gubbins C. Human resource development meets human resource management: a skills-based agenda for a fragile world order. *Advances in Developing Human Resources*. 2024. Vol. 26, № 4. P. 160–178. DOI: <https://doi.org/10.1177/15234223241267922>.

13. Braun G., Rätty P., Bokinge M., Rikala P., Hämäläinen R., Syberfeldt A., Stahre J. The skill bridge. A global qualitative analysis of skill gap management. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 395. 127738. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.127738>.

14. Жернова Є. В. Гнучка кар'єра як дієвий інструмент підвищення ефективності управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337050>.

15. Ільїна А. О. Система управління людським капіталом: удосконалення та розвиток. *Суспільство та національні інтереси. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 2 (10). С. 615–637. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-615-637](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-615-637).

16. Iutkina A. Flexible pricing strategies and length of stay management during high demand volatility. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18505015>.

17. Димитров В. Ю. Новітні методологічні підходи в теорії управління. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2016. № 11. С. 30–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc_2016_11_10 (дата звернення 06.01.2026).

18. Future of Jobs Report 2025. Insight Report. January 2025. World



Economic Forum. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата звернення 06.01.2026).

19. Козловська С., Якушев О., Воронцов П., Козловська Т. Командний менеджмент і бізнес-дипломатія: інтеграція управлінських підходів в діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26, № 3 (76). С. 153–170. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.345278](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.345278).

20. Work Trend Index Annual Report 2025. The Year the frontier firm is born. *Microsoft*. 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born> (дата звернення 06.01.2026).