

УДК 005.96:005.66:316.7
JEL classification: F010; F23; L260; M10
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(16))

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМАНД У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: РОЛЬ HR-ПЛАТФОРМ

КОПТЄВА Ганна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
<https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>
e-mail: hanna.koptieva@khpi.edu.ua

ШЕЛЕСТ Олексій

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>
e-mail: ashelest1973@gmail.com

У статті досліджено особливості управління продуктивністю крос-культурних команд у цифровому середовищі з урахуванням зростання ролі HR-платформ та інструментів аналітики персоналу у міжнародних і розподілених проєктах. Проаналізовано вплив культурної різноманітності на результати командної взаємодії та обґрунтовано необхідність переходу від інтуїтивного управління міжкультурними процесами до формалізованих механізмів вимірювання й моніторингу. Розроблено інтегровану модель оцінювання продуктивності крос-культурної команди, що базується на системі взаємопов'язаних показників культурної узгодженості, міжкультурної довіри, інклюзивності комунікацій та здатності до культурної адаптації. Запропоновано адитивну зважену формулу інтегрального показника продуктивності та динамічну інтерпретацію моделі, яка відображає циклічний характер управління й можливість прогнозування змін у часі залежно від управлінських рішень. Систематизовано культурні ризики зниження продуктивності в умовах цифрової взаємодії та визначено їх трансформацію у вимірювані індикатори через функціональні модулі HR-платформи. Розроблено сценарний механізм прогнозування результативності команди на основі варіації порогових значень ключових показників, що дозволяє формувати альтернативні управлінські конфігурації. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у формалізації культурних ризиків продуктивності через систему нормованих індикаторів, інтеграції їх у зважену модель оцінки та розробці сценарного механізму прогнозування ефективності крос-культурної команди у цифровому середовищі. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі HR-директорами міжнародних компаній і менеджерами розподілених команд для моніторингу стану крос-культурної взаємодії, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності глобальних проєктів, а також для впровадження систем аналітики персоналу на основі стандартизованих цифрових даних.

Ключові слова: крос-культурні команди; управління продуктивністю; цифрове середовище; HR-платформи; аналітика персоналу; культурна узгодженість; міжкультурна довіра; інклюзивність комунікацій; культурна адаптивність; інтегрована модель оцінювання; сценарне управління.

MANAGING CROSS-CULTURAL TEAM PERFORMANCE IN A DIGITAL ENVIRONMENT: THE ROLE OF HR PLATFORMS

KOPTIEVA Hanna

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

SHELEST Oleksii

V.N. Karazin Kharkiv National University

The article investigated the features of productivity management within cross-cultural teams in a digital environment, considering the growing role of human resource platforms and workforce analytics tools in international and distributed projects. The impact of cultural diversity on team interaction outcomes was analyzed, and the necessity of transitioning from intuitive management of intercultural processes to formalized mechanisms for measurement and monitoring was justified. An integrated model for evaluating the productivity of a cross-cultural team, based on a system of interconnected indicators of cultural coherence, intercultural trust, inclusive communication, and cultural adaptability, was developed. An additive weighted formula for the integral productivity indicator and a dynamic interpretation of the model, reflecting the cyclical nature of management and the ability to forecast changes over time depending on managerial decisions, were proposed. Cultural risks of productivity decline in digital interaction were systematized, and their transformation into measurable indicators through the functional modules of a human resource platform was determined. A scenario-based mechanism for predicting team performance based on the variation of threshold values of key indicators, which allows for the formation of alternative managerial configurations, was developed. The scientific novelty of the proposed approach lies in the formalization of cultural productivity risks through a system of normalized indicators, their integration into a weighted assessment model, and the development of a scenario mechanism for predicting the effectiveness of a cross-cultural team in a digital environment. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed model by human resource directors of international companies and managers of distributed teams

to monitor the state of cross-cultural interaction, make informed managerial decisions, and increase the efficiency of global projects, as well as for the implementation of workforce analytics systems based on standardized digital data.

Keywords: cross-cultural teams; performance management; digital environment; HR platforms; workforce analytics; cultural alignment; intercultural trust; communication inclusiveness; cultural adaptability; integrated assessment model; scenario-based management.

Стаття надійшла до редакції / Received 24.02.2026
Прийнята до друку / Accepted 18.03.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



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

© Коптєва Ганна, Шелест Олексій

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

Сучасні організації дедалі частіше функціонують у глобалізованому цифровому середовищі, що зумовлює активне залучення крос-культурних команд до реалізації стратегічних, інноваційних та проєктних завдань. Такі команди формуються з представників різних національних, мовних та соціокультурних середовищ і характеризуються високим потенціалом щодо генерації знань, креативності та гнучкості прийняття рішень. Водночас крос-культурна різноманітність істотно ускладнює процеси координації, комунікації, мотивації та оцінювання результатів спільної діяльності, що безпосередньо впливає на продуктивність командної роботи.

Цифровізація HR-функцій та впровадження цифрових HR-платформ створюють нові можливості для управління діяльністю крос-культурних команд, зокрема шляхом стандартизації процесів взаємодії, прозорості ролей і завдань, збору та аналізу даних про поведінку, залученість і результативність працівників. Водночас використання таких платформ у крос-культурному контексті супроводжується низкою специфічних викликів, пов'язаних з відмінностями у стилях комунікації, сприйнятті зворотного зв'язку, мотиваційних чинниках, ставленні до контролю та цифрових інструментів управління.

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до проблем цифровізації HR-процесів і управління командами в умовах віддаленої та гібридної роботи, питання управління продуктивністю саме крос-культурних команд за допомогою цифрових HR-платформ залишається дослідженим не в повній мірі. Більшість наявних підходів зосереджуються або на загальних аспектах управління багатонаціональним персоналом, або на технологічних характеристиках HR-платформ без урахування специфіки крос-культурної взаємодії та її впливу на результати командної діяльності.

Відсутність системного підходу до інтеграції культурного виміру в механізми цифрового управління продуктивністю призводить до зниження ефективності використання HR-платформ, формального застосування аналітичних інструментів та обмеженої управлінської інтерпретації отриманих даних. Це актуалізує потребу в розробці концептуальних і методичних підходів, які б дозволили розглядати цифрові HR-платформи не лише як технологічні рішення, а як інструмент реалізації управлінських впливів з урахуванням крос-культурних особливостей команд.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності обґрунтування ролі цифрових HR-платформ у системі управління продуктивністю крос-культурних команд, визначення релевантних управлінських механізмів та показників оцінки результативності командної діяльності з урахуванням культурної різноманітності в умовах цифрового робочого середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ З ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблематика управління крос-культурними командами перебуває в центрі уваги сучасних досліджень, що зумовлено посиленням глобалізаційних процесів, цифровізацією бізнес-середовища та активізацією міжнародної трудової мобільності. Аналіз наукових праць дозволяє виокремити кілька ключових напрямів дослідження крос-культурного менеджменту.

Перший напрям представлений роботами, присвяченими теоретичному осмисленню сутності та еволюції крос-культурного менеджменту як складової сучасного управління організаціями. Зокрема, Орленко О. М. та Петкова К. М. [1] розглядають крос-культурний менеджмент як систему управлінських практик, спрямованих на узгодження культурних відмінностей у діяльності міжнародних команд, акцентуючи увагу на його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Подібної позиції дотримується Капліна А. І. [2], яка обґрунтовує цілі, завдання та перспективи розвитку крос-культурного менеджменту в умовах трансформації глобального бізнес-середовища. Клименко Л. В. та співавтори [3] досліджують особливості крос-культурної взаємодії у міжнародних домовленостях, підкреслюючи значення культурної адаптації управлінських рішень. Розширення теоретичного підходу до глобального лідерства простежується у дослідженні Bird A. та Mendenhall M. [4], які доводять необхідність трансформації традиційного крос-культурного менеджменту у більш інтегровану систему глобального управління командами.

Другий напрям охоплює дослідження міжкультурної комунікації та поведінкових аспектів взаємодії у мультикультурних командах. Почтовюк А., Семеніхіна В. та Золотаренко В. [5] наголошують на зростанні ролі міжкультурної комунікації в умовах глобальної міграції та цифровізації трудових відносин. Дослідники

Коптева Г. М. і Фоміна Ж. В. [6], а також Охота В. І. і Суслов П. В. [7] обґрунтовують вплив цифрового середовища на трансформацію комунікаційних моделей у міжнародних командах. Інші автори [6; 8] досліджують вплив культурного інтелекту, конфліктності та трансформаційного лідерства на процеси прийняття рішень у командах, доводячи, що культурна компетентність працівників безпосередньо впливає на ефективність командної взаємодії. Аналогічні висновки містяться у роботі Lu J. G., Swaab R. I. та Galinsky A. D. [9], де авторами підкреслюється значення мультикультурного досвіду лідерів для підвищення результативності глобальних команд.

Третій напрям пов'язаний із дослідженням управління мультикультурними командами та крос-культурної бізнес-взаємодії у міжнародному економічному середовищі. Кривобок К. В. та співавтори [10] аналізують проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі, зосереджуючи увагу на організаційних бар'єрах взаємодії. Ліфінцев Д. С., Близнюк Т. П. і Кохан М. О. [11] досліджують перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України, наголошуючи на необхідності адаптації управлінських моделей до культурної різноманітності. Чиркова Ю. Л. і Бортникова М. Г. [12] визначають основні труднощі крос-культурної взаємодії суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та пропонують підходи до їх подолання. Шило А.Е. і Дзяд О.В. [9] досліджують управління мультикультурними командами в умовах трудової міграції, підкреслюючи важливість інтеграції культурних чинників у систему управління персоналом.

Четвертий напрям стосується ролі лідерства та управлінських компетенцій у формуванні ефективної взаємодії у крос-культурному середовищі. Автори статті [14] досліджують крос-культурний профіль лідера, доводячи залежність управлінської поведінки від національних культурних характеристик. Інші автори [15] аналізують особливості розвитку лідерства у крос-культурному контексті, акцентуючи увагу на необхідності формування адаптивних управлінських компетенцій.

Окремий напрям досліджень присвячений питанням оцінювання ефективності управління крос-культурним персоналом. Зокрема, у статті [12] автори пропонують систему показників оцінки управління крос-культурним персоналом підприємства, що створює передумови для формування аналітичних інструментів оцінювання результативності мультикультурних команд.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел свідчить, що наявні дослідження формують вагомий теоретичну базу щодо крос-культурного менеджменту, міжкультурної комунікації, управління мультикультурними командами та розвитку глобального лідерства. Водночас питання інтеграції культурного виміру у цифрові інструменти управління продуктивністю команд, зокрема через використання цифрових HR-платформ, залишається недостатньо дослідженим. Це обумовлює необхідність розробки концептуальних підходів до використання цифрових HR-платформ як інструменту управління продуктивністю крос-культурних команд у цифровому робочому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка концептуального підходу до управління продуктивністю крос-культурних команд у цифровому середовищі на основі використання цифрових HR-платформ та урахування культурних особливостей командної взаємодії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління продуктивністю крос-культурних команд у цифровому середовищі потребує врахування не лише організаційних та технологічних аспектів, але й соціокультурних чинників, які істотно впливають на поведінку учасників командної взаємодії. Культурна різноманітність впливає на сприйняття ролей, критеріїв успіху, стилів комунікації, зворотного зв'язку та ставлення до ієрархії. У цифровому середовищі ці відмінності можуть трансформуватися у специфічні ризики зниження продуктивності, зокрема:

- ризик семантичної дезінтеграції (різне трактування завдань і цілей);
- ризик фрагментації довіри (низька психологічна безпека);
- ризик комунікаційної асиметрії (домінування окремих культурних груп);
- ризик адаптаційного опору (повільне прийняття нових стилів роботи).

Цифрові HR-платформи у цьому контексті виступають не лише як інструмент автоматизації процесів, а як середовище, у межах якого здійснюється координація діяльності крос-культурних команд, моніторинг виконання завдань, організація комунікацій та підтримка розвитку компетенцій [6].

Особливістю управління крос-культурними командами є необхідність узгодження різних очікувань щодо ролей, відповідальності та критеріїв продуктивності. Цифрові HR-платформи сприяють підвищенню прозорості цих елементів шляхом візуалізації завдань, фіксації зон відповідальності та формалізації показників оцінки результатів діяльності. Завдяки цьому управлінські рішення набувають більш об'єктивного характеру, а суб'єктивні культурно зумовлені інтерпретації результатів роботи зводяться до мінімуму.

Важливим аспектом управління продуктивністю крос-культурних команд є комунікаційна інтеграція. Цифрові HR-платформи забезпечують багатоканальну взаємодію, що дозволяє поєднувати синхронні та асинхронні формати комунікації з урахуванням часових поясів, мовних відмінностей та культурних норм ділового спілкування. Використання структурованих каналів комунікації, єдиних стандартів зворотного зв'язку та цифрових інструментів фіксації домовленостей сприяє зниженню конфліктності та підвищенню узгодженості дій у командах.

Окрему роль у забезпеченні продуктивності крос-культурних команд відіграють аналітичні можливості цифрових HR-платформ. Збір і аналіз даних щодо активності учасників, динаміки виконання завдань, залученості та результативності дозволяє менеджерам своєчасно виявляти дисбаланси у роботі команди, пов'язані з культурними відмінностями, та коригувати управлінські дії. При цьому аналітика персоналу виступає не лише інструментом контролю, а й засобом підтримки управлінських рішень, спрямованих на розвиток довіри та взаєморозуміння у мультикультурному середовищі [6].

Трансформація конкретних крос-культурних бар'єрів засобами цифрових платформ представлена у табл. 1.

Таблиця 1.

Трансформація крос-культурних бар'єрів засобами цифрових HR-платформ

Культурний чинник	Прояв бар'єру в команді	Інструмент HR-платформи для вирішення	Очікуваний результат
Стиль комунікації	Різне сприйняття прямої критики та контексту	Стандартизовані форми зворотного зв'язку	Мінімізація непорозумінь, пов'язаних із прямим (непрямим) стилем зворотного зв'язку
Сприйняття часу	Різне ставлення до дедлайнів та оперативності	Автоматизований моніторинг та візуалізація термінів	Дотримання графіку робіт
Ставлення до ієрархії	Очікування чітких вказівок або, навпаки, автономії	Фіксація зон відповідальності та рівнів доступу	Прозорість ролей
Формалізація процедур	Різний ступінь потреби в деталізації інструкцій	Цифрові сховища стандартів	Уніфікація розуміння завдань

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3; 5; 7; 12; 13]

Узагальнення наведених інструментів дозволяє стверджувати, що цифрова HR-платформа виступає не лише технічним засобом моніторингу, а й механізмом мінімізації суб'єктивних інтерпретацій та стандартизації взаємодії у крос-культурному середовищі. На основі визначених параметрів стає можливим математичне моделювання ефективності командної роботи.

Для забезпечення коректності розрахунків усі показники моделі є нормованими величинами ($0 \leq I_i \leq 1$), що дозволяє звести їх до єдиного інтегрального індексу. Відповідно, запропоновано використовувати інтегральний показник продуктивності крос-культурної команди (P_{cc}) що розраховується як зважена сума чотирьох авторських нормованих індексів:

$$P_{cc} = \alpha_1 TCCI + \alpha_2 ICT + \alpha_3 ICI + \alpha_4 CAS, \quad (1)$$

де: P_{cc} – інтегральний показник продуктивності крос-культурної команди;

$TCCI$ – нормований індекс культурної узгодженості команди, що відображає ступінь єдності в інтерпретації цілей та ролей (розраховується як інвертований коефіцієнт варіації відповідей);

ICT – нормований коефіцієнт міжкультурної довіри, що базується на щільності горизонтальних контактів та суб'єктивному рівні психологічної безпеки;

ICI – індекс симетрії участі (інклюзивності), що визначає рівномірність залучення представників різних культур у цифрові канали комунікації;

CAS – коефіцієнт культурної адаптивності, що відображає відносну успішність засвоєння нових стилів взаємодії та результативність міжкультурного навчання;

α_i – вагові коефіцієнти впливу відповідних індикаторів, визначені експертним шляхом, при цьому $\sum \alpha_i = 1$.

З огляду на циклічний характер управління продуктивністю, модель доцільно представити у динамічній формі. Значення інтегрального показника в періоді $t+1$ є функцією попереднього стану індикаторів та управлінських рішень, прийнятих на основі HR-аналітики в періоді t :

$$P_{cc}^{(t+1)} = F(P_{cc}^{(t)}, U^{(t)}), \quad (2)$$

де $U^{(t)}$ – сукупність управлінських впливів (коригування комунікаційних процедур, навчальних програм, структур відповідальності тощо).

Запропонована модель має циклічний характер, оскільки результати вимірювання індикаторів через цифрову HR-платформу формують основу для коригування управлінських рішень, що, у свою чергу, впливає

на подальшу динаміку продуктивності команди. Таким чином, модель реалізує замкнений управлінський цикл «вимірювання – аналіз – коригування – повторна оцінка».

Назви та аббревіатури індексів є авторською розробкою і запропоновані для подальшої емпіричної перевірки та валідації. Запропонована адитивна модель має концептуальний характер і може бути уточнена в майбутніх дослідженнях за допомогою методів структурного моделювання рівняннями (SEM), аналізу головних компонент (PCA) або машинного навчання.

Порогові значення інтегрального показника продуктивності можна формалізувати таким чином:

$$P_{cc} = \begin{cases} \text{низька, якщо } TCCI, ICT < 0.5 \\ \text{середня, якщо } 0.5 \leq TCCI, ICT < 0.8 \\ \text{висока, якщо } TCCI, ICT, ICI, CAC \geq 0.8 \end{cases}$$

Отже, рівень продуктивності крос-культурної команди є низьким, якщо значення інтегрального показника $P_{cc} < 0,5$ – критичний рівень, що потребує негайного управлінського втручання. Середній рівень продуктивності відповідає інтервалу $0,5 \leq P_{cc} < 0,8$ – стабільний стан, який потребує постійного моніторингу. Високий рівень продуктивності спостерігається за умови $P_{cc} \geq 0,8$, що характеризує цільовий стан синергійної взаємодії крос-культурної команди. Порогові значення показників є умовними та можуть уточнюватися залежно від галузі та специфіки команди. Вагові коефіцієнти можуть визначатися експертним методом або на основі регресійного аналізу емпіричних даних HR-аналітики.

При цьому, продуктивність не є одновимірним показником виконання завдань, а інтегральним результатом культурної узгодженості, довіри, інклюзивності взаємодії та адаптивності команди. Для операціоналізації запропонованої моделі доцільно конкретизувати зміст кожного індикатора та джерела його вимірювання (табл. 2).

Запропонована система індикаторів забезпечує багатовимірну оцінку продуктивності крос-культурної команди. Кожен показник відповідає конкретному культурному ризику, що дозволяє перейти від загальної оцінки ефективності до адресного управлінського впливу.

Інтеграція показників у формалізовану модель створює основу для впровадження HR-аналітики у глобальних проектах та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Проте, використання HR-платформ для збору метаданих чатів та моніторингу активності потребує дотримання принципів етичної HR-аналітики та цифрової відповідальності. У різних культурах (наприклад, європейській та азійській) ставлення до такого контролю кардинально різне. Впровадження етичних інструментів має супроводжуватися політикою прозорості та анонімністю алгоритмів аналізу на рівні груп, а не конкретних осіб, щоб запобігти спротиву працівників, особливо в культурах з високою дистанцією влади. Також необхідно підкреслити, що надмірна цифрова стандартизація може призвести до втрати унікальних культурних переваг, заради яких команда створювалася.

Таблиця 2.

Комплексні показники продуктивності крос-культурної команди

Показник	Зміст вимірювання	Джерела даних HR-платформи	Аналітичне призначення та обґрунтування	Цільові орієнтири та інтерпретація
Індекс культурної згуртованості команди (TCCI – Team Cultural Coherence Index)	Однаковість розуміння цілей, ролей, критеріїв успіху; міжкультурні розбіжності в трактуванні завдань	Структуровані опитування HR-платформи; аналіз відхилень у відповідях між культурними групами	Дозволяє виявляти ризики непорозуміння та конфліктів, підвищує узгодженість командних дій (виявлення ризику семантичної дезінтеграції). Результати аналізу TCCI дають змогу виявити конкретні області, де культура впливає на інтерпретацію завдань.	$\geq 0,8$: Синергія та єдине розуміння цілей. $0,5-0,8$: Стабільний рівень, ризик дрібних непорозуміння. $< 0,5$: Критична семантична дезінтеграція.
Коефіцієнт міжкультурної довіри (ICT -Intercultural Trust Coefficient)	Рівень психологічної безпеки; готовність до відкритої комунікації та зворотного зв'язку	частота ініційованих комунікацій між культурами	Підвищує відкритість обміну інформацією та ефективність співпраці в цифровому середовищі (оцінка рівня довіри та згуртованості). ICT дозволяє оцінити, наскільки команда готова до відкритої взаємодії та спільного вирішення завдань. Показник особливо критичний у цифровому середовищі, де відсутність фізичних зустрічей може знижувати довіру.	$\geq 0,8$: Висока психологічна безпека. $0,5-0,8$: Формальна довіра. $< 0,5$: Ризик фрагментації довіри та ізоляції груп.

Індекс інклюзивної комунікації (ICI - Inclusive Communication Index)	Участь представників різних культур у спільних обговореннях; симетрія голосів у цифрових каналах	Метадані чатів та зустрічей, логи відеоконференцій; рівномірність розподілу голосів між представниками різних культур	Відстеження ІСІ дозволяє виявити, чи забезпечує цифрове середовище рівні умови для участі всіх культур. Низькі показники сигналізують про ризик маргіналізації окремих груп (виявлення комунікаційної асиметрії).	≥ 0,8: Повна інклюзивність. 0,5–0,8: Помірна асиметрія. < 0,5: Домінування однієї культури, маргіналізація інших.
Коефіцієнт культурної адаптивності (CAC - Cultural Adaptability Coefficient)	Швидкість адаптації до інших стилів роботи; проходження міжкультурних навчальних модулів	Результати навчальних програм, цифрові трекери прогресу, HR-платформи	САС відображає здатність команди гнучко реагувати на нові культурні та організаційні умови (оцінка адаптивності та гнучкості команд). Це ключовий показник для глобальних проєктів із високим рівнем змін.	≥ 0,8: Висока культурна гнучкість. 0,5–0,8: Повільна адаптація. < 0,5: Високий адаптаційний опір.

Джерело: розробка авторів

На рис. 1 представлено інтегровану модель управління продуктивністю крос-культурної команди у цифровому середовищі, яка демонструє логіку трансформації культурної різноманітності через цифрові управлінські механізми у вимірюваний результат. HR-платформа виступає центральним інтегруючим елементом, що:

- стандартизує управлінські процедури;
- забезпечує прозорість ролей і відповідальності;
- забезпечує збір, систематизацію та аналітичну інтерпретацію даних про активність, залученість і результативність персоналу в межах HR-аналітики
- мінімізує культурно зумовлені інформаційні асиметрії.



Рис. 1. Інтегрована модель управління продуктивністю крос-культурної команди

Джерело: розробка авторів

Таким чином, як показано на рис. 1, модель деталізує механізм трансформації культурної різноманітності у систему вимірюваних індикаторів через функціональні модулі HR-платформи. Функціонування цифрової HR-платформи у запропонованій моделі забезпечується трьома взаємопов'язаними модулями. Комунікаційний модуль підтримує міжкультурну взаємодію учасників команди, забезпечує обмін інформацією, зворотний зв'язок та фіксацію комунікаційних патернів у цифровому середовищі. Аналітичний модуль здійснює агрегування та обробку даних щодо показників командної взаємодії, формує аналітичні звіти та відображає динаміку ключових індикаторів продуктивності. Організаційний модуль підтримує координацію робочих процесів, розподіл завдань і реалізацію управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності крос-культурної командної роботи. У сукупності ці модулі формують цифрову

інфраструктуру управління командною взаємодією, яка забезпечує безперервний моніторинг ключових показників у режимі реального часу та створює підґрунтя для своєчасного коригування управлінських рішень. Крім того, цифрові платформи не лише надають аналітичну інформацію менеджерам, а й формують персоналізовані рекомендації для учасників команди з метою підвищення їхнього коефіцієнта культурної адаптивності (САС). У результаті культурна різноманітність не нівелюється, а системно інтегрується в архітектуру управління продуктивністю.

Інтегрована модель забезпечує можливість оцінювання стану крос-культурної взаємодії та формування прогнозних управлінських сценаріїв залежно від конфігурації ключових показників (порогових значень ТССІ, ІСТ, ІСІ, САС, визначених у табл. 2). У межах запропонованого концептуального підходу доцільно виокремити такі базові сценарії (табл. 3).

Таблиця 3.

Сценарії управління продуктивністю крос-культурної команди залежно від конфігурації індикаторів

Сценарій	Конфігурація індикаторів	Характеристика стану команди	Управлінський ризик	Прогноз продуктивності
S1 – Фрагментований	Низькі ТССІ, ІСТ; ІСІ та САС нестабільні	Розбіжності у трактуванні цілей, низька довіра, ситуативна взаємодія	зростання конфліктності та координаційних втрат	нестабільна або знижена результативність
S2 – Асиметричний	Високий ТССІ, низький ІСІ; ІСТ та САС нестабільні	Формальна узгодженість, але нерівна участь культурних груп	прихована маргіналізація, зниження інноваційного потенціалу	часткова ефективність із втратою креативності та адаптивності
S3 – Адаптивно-нестабільний сценарій	Високий САС, низький ІСТ; ТССІ та ІСІ нестабільні	Готовність до змін без достатньої психологічної безпеки	поверхнева інтеграція без глибинної співпраці	середній рівень із потенціалом зростання за умови розвитку довіри
S4 – Інтегрований	Високі всі показники (ТССІ, ІСТ, ІСІ, САС)	Синергія культурної різноманітності, довіра та інклюзивність	групове мислення, перевантаження аналітикою, стандартизація різноманітності	максимізація результативності, інноваційності та стійкості команди за умови підтримки критичного мислення

Джерело: розробка авторів

Інтегрований сценарій забезпечує максимальний синергетичний ефект культурної різноманітності, однак не усуває повністю управлінських ризиків. Їх специфіка трансформується від ризиків фрагментації до ризиків надмірної гармонізації та управлінського перевантаження, що потребує збалансованої HR-стратегії. Продуктивність крос-культурної команди – це циклічний процес, де результати аналізу (через HR-платформу) мають постійно повертатися у вигляді рекомендацій для навчання.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
 І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Комплексний підхід до оцінювання продуктивності крос-культурних команд, що ґрунтується на вимірюванні культурної узгодженості, міжкультурної довіри, інклюзивності комунікацій та здатності до культурної адаптації, забезпечує цілісне розуміння стану командної взаємодії у цифровому середовищі. У межах дослідження розроблено інтегровану модель оцінювання продуктивності крос-культурної команди та обґрунтовано систему взаємопов'язаних показників, які дозволяють формалізувати культурні чинники командної ефективності та здійснювати їх моніторинг за допомогою цифрових HR-платформ.

Зазначені показники перебувають у системному взаємозв'язку: узгодженість смислів і цілей створює передумови для формування довіри, довіра посилює відкритість і рівність участі в комунікації, а інклюзивна взаємодія сприяє швидшій адаптації до різних стилів роботи та управлінських практик. У сукупності ці чинники формують інтегровану характеристику продуктивності команди та надають менеджменту інструментарій для обґрунтованого прийняття стратегічних управлінських рішень у межах міжнародних і розподілених проєктів.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі на основі даних міжнародних компаній, уточненням вагових коефіцієнтів впливу окремих показників на інтегральну оцінку продуктивності, а також розширенням інструментарію аналітики персоналу для автоматизованого моніторингу міжкультурної взаємодії в цифрових робочих середовищах.

Література

1. Орленко О. М., Петкова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. 2025. № 3 (328). С. 117-123. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-117-123>.

2. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 81-85. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81>.
3. Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Длугоборська Л. В., Мусієнко С. І. Крос-культурний менеджмент міжнародних домовленостей. *Збірник праць Уманського національного університету садівництва*. 2023. Т. 2, №102. С. 17-26. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-17-26>.
4. Bird A., Mendenhall M. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*. 2020. № 55(1), pp. 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101109>.
5. Почтовіук А., Семеніхіна В., Золотаренко В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 1 (103), С. 24-29. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>.
6. Коптева Г. М., Фоміна Ж. В. HR-аналітика та лідерство як детермінанти формування інноваційно-мотиваційного середовища. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки*. 2025. № 4. С. 80-85. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.4.80>.
7. Охота В. І., Суслов П. В. Роль крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами в умовах цифровізованого суспільства. *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 204-210. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1266>.
8. Davidaviciene V., Al Majzoub K. The Effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams. *Social Sciences*. 2022. № 11(2), p. 64. <https://doi.org/10.3390/socsci11020064>.
9. Lu J. G., Swaab R. I., Galinsky A. D. Global leaders for global teams: Leaders with multicultural experiences communicate and lead more effectively, especially in multinational teams. *Organization Science*. 2022. №33(4), pp. 1554–1573. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1480>.
10. Кривобок К. В., Канова О. А., Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку кроскультурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 202 – 207. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29>.
11. Ліфінцев Д. С., Близнюк Т. П., Кохан М. О. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 371–377. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-371-377>.
12. Чиркова Ю. Л., Бортникова М. Г. Крос-культурна бізнес-взаємодія суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: труднощі реалізації та оптимальні шляхи їх подолання. *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право»*. 2022. № 11/2.С. 13-18. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.11\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.11(2).3).
13. Шило А. Е., Дзяд О. В. Управління мультикультурними командами в контексті трудової міграції. *European Journal of Management Issues*. Volume 33(1), 2025, pp. 43-56. <https://doi.org/10.15421/192505>.
14. Близнюк Т. П., Близнюк О. В. Крос-культурний профіль лідера: вплив національної культури. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 50-53. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-10>.
15. Petersen D. A., Goodall K. Leadership development in the cross-cultural context of China: Who really cares? *International Business Review*. 2025. Vol. 34. Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102400>.
16. Kharkovyna O., Bielousov Ya. Selection of indicators for assessing the management of cross-cultural personnel of an enterprise. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. № 2(06), 2025. С. 181-185. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-24>

References

1. Orlenko O. M., Pietkova K. M. (2025). Kros-kulturnyi menedzhment: vyklyky ta mozhlyvosti v epokhu hlobalizatsii. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. № 3 (328), S. 117-123. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-117-123>.
2. Kaplina, A. I. (2024). Kros-kulturnyi menedzhment: tsili, zavdannia ta perspektyvy doslidzhennia. *Agrosvit*. 5, S. 81-85. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81>.
3. Klymenko, L. V., Khalakhur, Y. L., Dlugoborska, L. V., & Musienko, S. I. (2023). Kroskul'turnyi menedzhment mizhnarodnykh domovlenostei. *Zbirnyk prats Umanskoho natsional'noho universytetu sadivnytstva*. no. 2 (102), S. 17-26. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-17-26>
4. Bird, A., Mendenhall, M. (2020). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, no. 55(1), 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101109>
5. Pochtoviuk A., Semenikhina V., Zolotareno V. (2024). Kros-kulturnyi menedzhment ta mizhkulturna komunikatsiia: reakttsiia na vyklyky hlobalnoi mihratsii. *Mechanism of an Economic Regulation*. no. 1 (103), S. 24-29. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>.
6. Koptieva H. M., Fomina Zh. V. (2025). HR-analytika ta liderstvo yak determinanty formuvannia innovatsiino-motyvatytsiinoho seredovyshcha. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. Seria: ekonomichni nauky. no. 4. S. 80-85. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.4.80>.
7. Okhota V. I., Suslov P. V. (2024). Rol kros-kulturnoi komunikatsii v upravlinni mizhnarodnykh komandamy v umovakh tsyfrovizovanoho suspilstva. *Innovatsiina ekonomika*. no. 2. S. 204-210. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1266>.
8. Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022). The Effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams. *Social Sciences*, no. 11(2), 64. <https://doi.org/10.3390/socsci11020064>

9. Lu, J. G., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2022). Global leaders for global teams: Leaders with multicultural experiences communicate and lead more effectively, especially in multinational teams. *Organization Science*, no. 33(4), pp. 1554–1573. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1480>
10. Kryvobok K., Kanova O., & Kotelnikova I. (2023). Problems of cross-cultural management development in international business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Vol. 8, no 1, pp. 202–207. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29>
11. Lifintsev D. S., Blyzniuk T. P., Kokhan M. O. (2021). Perspektyvy kros-kulturnoi biznes-vzaiemodii v konteksti yevropeiskoi intehratsii Ukrainy. *Biznes Inform.* no 5. S. 371–377. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-371-377>.
12. Chyrkova Yu. L., Bortnykova M. H. (2022). Kros-kulturna biznes-vzaiemodiia subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti: trudnoshchi realizatsii ta optymalni shliakhy yikh podolannia. *Shchomisiachnyi informatsiino-analitychnyi zhurnal «Economika. Finansy. Pravo»*. no 11/2. S. 13-18. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.11\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.11(2).3).
13. Shylo, A. E., & Dzyad, O. V. (2025). Management of Multicultural Teams in the Context of Labor Migration. *European Journal of Management Issues*, no 33(1), S. 43-56. <https://doi.org/10.15421/192505>
14. Blyznyuk T., Bliznyuk O. (2024). Cross-cultural profile of a leader: the influence of national culture. *Actual problems of innovative economy and law*. no. 2, pp. 50-53. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-10>
15. Petersen D. A., Goodall K. (2025). Leadership development in the cross-cultural context of China: Who really cares? *International Business Review*. Vol. 34. Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102400>
16. Kharkovyna O., Bielousov Ya. Selection of indicators for assessing the management of cross-cultural personnel of an enterprise. *Naukovyi zhurnal «Rozvytok mista»*. no. 2(06), 2025. S. 181-185. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-24>