

УДК 005.332:658.1:004.738.5

Фурса Тетяна Петрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та адміністрування
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету*

Fursa Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk Educational and Research Institute of Management of
West Ukrainian National University
ORCID: 0000-0003-4562-2252*

Яремчук Сергій Степанович

*доктор соціологічних наук, професор,
завідувач кафедри соціології
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Yaremchuk Serhii

*Doctor of Sociology, Professor,
Head of the Department of Sociology
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0003-2216-8026*

Потапюк Ірина Петрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Полтавський державний аграрний університет*

Potapiuk Iryna

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Management Department named after I. A. Markina
Educational and Research Institute of Economics, Management, Law and Information Technologies
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-1051-0114*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-12

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КРОСФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

MANAGEMENT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION THROUGH THE LENS OF CROSS-FUNCTIONAL INTERACTION

Анотація. Вступ. Сучасний розвиток бізнес-середовища характеризується високою швидкістю технологічних змін, зростанням конкуренції та необхідністю постійного оновлення організаційних моделей управління. У таких умовах трансформаційні процеси виходять за межі впровадження окремих цифрових рішень і набувають системного характеру.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Водночас недостатня узгодженість функціональних підрозділів, фрагментарність управлінських рішень та асиметрія інформаційних потоків знижують результативність змін. Постає необхідність формування інтеграційного підходу до управління трансформаційними процесами на засадах міжфункціональної координації.

Мета. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування управління цифровою трансформацією бізнесу через призму кросфункціональної взаємодії, а також розроблення концептуальної, аналітичної та стадійної моделей інтеграції функціональних підрозділів у процесі реалізації організаційних змін.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем управління, організаційного розвитку та цифрових перетворень, а також аналітичні публікації щодо практики реалізації трансформаційних ініціатив у бізнесі. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення й систематизації – для формування поняттєвого апарату; системного аналізу – для розгляду підприємства як цілісної управлінської системи; структурно-функціонального моделювання – для побудови концептуальної та стадійної моделей; логічного групування – для виокремлення управлінських механізмів і перешкод взаємодії; узагальнення результатів – для формулювання висновків.

Результати. У статті обґрунтовано, що ефективність цифрової трансформації визначається рівнем інтеграції стратегічних, процесних, технологічних та кадрових компонентів управління. Розроблено концептуальну модель, у якій кросфункціональна взаємодія визначена системоутворювальним елементом координації змін. Сформовано аналітичну таблицю управлінських механізмів і перешкод, що дозволяє здійснювати діагностику рівня узгодженості функціональних підрозділів. Запропоновано стадійну модель реалізації трансформаційних ініціатив із вбудованим механізмом зворотного зв'язку, що забезпечує послідовність управлінських дій та адаптивність організації до динамічного середовища.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних індикаторів оцінювання рівня інтеграційної зрілості підприємств, а також на емпіричну апробацію запропонованих моделей у різних галузевих умовах з урахуванням специфіки бізнес-процесів.

Ключові слова: міжфункціональна взаємодія, організаційний розвиток, стратегічна інтеграція, управлінська координація, інноваційні зміни, адаптивність підприємства, системне моделювання, управління цифровою трансформацією.

Summary. Introduction. The contemporary development of the business environment is characterized by the rapid pace of technological change, increasing competition, and the need for continuous renewal of organizational management models. Under such conditions, transformation processes go beyond the implementation of individual digital solutions and acquire a systemic nature. At the same time, insufficient alignment among functional units, fragmentation of managerial decisions, and asymmetry of information flows reduce the effectiveness of organizational change. This necessitates the formation of an integrative approach to managing transformation processes based on cross-functional coordination.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological substantiation of business digital transformation management through the lens of cross-functional interaction, as well as to develop conceptual, analytical, and stage-based models for integrating functional units in the process of implementing organizational change.

Materials and methods. The research is based on the scientific works of domestic and foreign scholars addressing issues of management, organizational development, and digital transformation, as well as analytical publications examining the practical implementation of transformation initiatives in business practice. The study employs methods of theoretical generalization and systematization to develop the conceptual framework; systems analysis to consider the enterprise as an integrated management system; structural and functional modeling to construct the conceptual and stage-based models; logical grouping to identify managerial mechanisms and interaction barriers; and synthesis of results to formulate conclusions.

Results. The study substantiates that the effectiveness of digital transformation depends on the level of integration of strategic, process, technological, and human resource components of management. A conceptual model has been developed in which cross-functional interaction is defined as a system-forming element ensuring coordination of change processes. An analytical matrix of managerial mechanisms and interaction barriers has been formed to diagnose the level of alignment among functional units. A stage-based model for implementing transformation initiatives with an embedded feedback mechanism is proposed, ensuring consistency of managerial actions and organizational adaptability to a dynamic environment.

Discussion. Further research should focus on developing quantitative indicators for assessing the level of integration maturity of enterprises, as well as on empirical testing of the proposed models across different industries, taking into account the specifics of business processes.

Key words: cross-functional interaction, organizational development, strategic integration, managerial coordination, innovative change, enterprise adaptability, systems modelling, digital transformation management.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення ролі технологічних інновацій та потреби в системній трансформації бізнес-моделей. За таких обставин цифровізація економіки, загострення глобальної

конкуренції та зростання невизначеності ринкових умов об'єктивно зумовлюють необхідність формування якісно нових підходів до управління організаційними змінами. Водночас практики впровадження трансформаційних ініціатив свідчить, що значна частина проектів не забезпечує очікуваних результа-

тів. Це пояснюється роз'єднаністю функціональних підрозділів, неузгодженістю стратегічних орієнтирів і фрагментарністю управлінських рішень. У підсумку зазначені дисфункції спричиняють нераціональне використання ресурсів, уповільнення інноваційної активності та поступове послаблення конкурентних позицій підприємств.

Проблема полягає у відсутності цілісного управлінського підходу, здатного забезпечити інтеграцію стратегічних, процесних, технологічних і кадрових компонентів змін у межах єдиної координаційної системи. Переважна частина наявних управлінських практик орієнтована на впровадження окремих інструментів або локальних рішень, без належної синхронізації функціональних підсистем та узгодження їх із довгостроковими орієнтирами розвитку. Унаслідок цього трансформаційні ініціативи втрачають системність і не забезпечують очікуваного синергетичного ефекту.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розроблення інтеграційної моделі управління цифровою трансформацією, яка б поєднувала міжфункціональну координацію зі стратегічними цілями підприємства та створювала підґрунтя для стійких організаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений огляд наукових джерел свідчить, що проблематика управління цифровою трансформацією бізнесу через призму кросфункціональної взаємодії формується на стику стратегічного менеджменту, організаційної поведінки, цифрових інновацій та теорії змін. Дослідження охоплюють як макрорівень стратегічного управління трансформаційними процесами, так і мікрорівень внутрішньоорганізаційної координації, лідерства й командної взаємодії.

Зокрема Т. Ахмад (T. Ahmad), Дж. Бойт (J. Boit) та А. Аакула (A. Aakula) акцентують на ролі кросфункціональної співпраці як важливого каталізатора цифрової трансформації, доводячи, що інтеграція ІТ-підрозділів, маркетингу та операційного менеджменту формує синергетичний ефект і знижує трансакційні витрати змін [1]. Цифрову трансформацію через призму організаційної гнучкості розглядають А. Букс (A. Bux), Ю. Чжу (Y. Zhu) та С. Деві (S. Devi), підкреслюючи значення обміну знаннями, відкритих інновацій та трансформаційного лідерства як механізмів посилення міжфункціональної взаємодії [2].

Вплив AI-орієнтованої трансформації на результати діяльності підприємств досліджує Дж. Цуй (J. Cui), обґрунтовуючи медіаційну роль «зеленої» цифрової інновації та модераційну роль співпраці людини й штучного інтелекту, що безпосередньо корелює з проблематикою міжфункціональної інтеграції [3]. Взаємозв'язок цифрової трансформації, лідерства та організаційної культури аналізують К. Канакоглу (K. Kanakoglou) і Д. Кафецопуло (D. Kafetzopoulou), доводячи, що сталі результати можливі лише за умови узгодженості стратегічних цілей із культурними

патернами взаємодії [4]. На ролі цифрового мислення й управління змінами в контексті міжкультурного лідерства акцентують З. Тенг (Z. Teng), Х. Сукесі (H. Sukesi) та Б.Р. Пурномо (B.R. Purnomo), інтерпретуючи трансформацію як комплексний процес поведінкової адаптації організації до нових технологічних і соціокультурних умов [5].

У вітчизняному науковому дискурсі А. Бокий окреслює специфіку цифрової трансформації бізнесу в умовах української економіки, визначаючи її як системний процес перебудови бізнес-моделей та управлінських структур [6]. Цифровізацію логістичних систем аграрних підприємств досліджують Л. Гнатишин та Н. Трушкіна, демонструючи, що ефективність трансформації залежить від інтеграції інформаційних потоків між функціональними підрозділами [7].

Вплив цифрової трансформації на механізми корпоративного управління розглядає В. Горбаньова, підкреслюючи зміну ролей управлінських ланок та необхідність горизонтальної координації [8]. При цьому М. Зінюк пропонує методичні підходи до оцінювання ефективності цифрової трансформації, що створює підґрунтя для формування системи показників результативності кросфункціональної взаємодії [9]. Цифрову трансформацію систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах аналізують Є. Івченко та А. Хімченко, акцентуючи на реінжинірингу процесів та інтеграції цифрових платформ [10].

Концептуальні підходи до управління цифровою трансформацією бізнес-процесів формують І. Кирилюк, І.О. Ільченко та В. Денисенко, обґрунтовуючи необхідність створення адаптивних організаційних структур і механізмів координації [11]. Як інструмент антикризового управління розглядають цифрову трансформацію Л. Костирко, А. Мартинов та М. Розмислова, доводячи її роль у підвищенні стійкості підприємств в умовах турбулентності [12].

Цифрову трансформацію як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів трактує М. Лазаренко, підкреслюючи стратегічний вимір змін та необхідність інтегрованого управління ресурсами [13]. Трансформацію бізнес-моделей у цифрову епоху досліджують В. Пастернак і Н. Адвокатова, визначаючи взаємозв'язок між цифровими технологіями та створенням нової цінності для споживача [14]. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації комерційних підприємств аналізує М. Солос, пропонуючи практико-орієнтовані інструменти їх впровадження [15]. Порівняльний аналіз вітчизняного й зарубіжного досвіду цифрової трансформації бізнесу, що дозволяє ідентифікувати кращі практики організації міжфункціональної взаємодії та стратегічного управління змінами, здійснюють Н. Чухраєва та О. Комісаров [16].

Отже, проведений огляд літератури підтверджує, що цифрова трансформація розглядається сучасними науковцями як багаторівневий процес

стратегічних, організаційних і культурних змін. У цьому контексті кросфункціональна взаємодія є важливим інтеграційним механізмом, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, раціональну координацію ресурсів і формування синергетичного ефекту трансформаційних перетворень. Водночас у науковому дискурсі потребує подальшого розвитку питання системного моделювання управління цифровою трансформацією через призму міжфункціональної координації, що й зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз наукових джерел демонструє, що більшість досліджень концентруються на технологічних аспектах змін або на загальних питаннях стратегічного управління. Недостатньо опрацьованими залишаються проблеми створення системної моделі, яка б інтегрувала стратегічні орієнтири, процесні трансформації та кадровий компонент у єдину конструкцію; структуризації управлінських перешкод міжфункціональної взаємодії та розробки механізмів їх подолання; а також поетапної організації трансформаційних змін із передбаченим механізмом зворотного зв'язку.

Наявність зазначених прогалин обмежує можливість формування цілісної системи управління цифровою трансформацією підприємств. У зв'язку з цим у статті запропоновано концептуальну модель інтеграції функцій, розроблено аналітичну матрицю управлінських механізмів та перешкод, а також обґрунтовано поетапну модель впровадження змін. Такий підхід забезпечує системне розв'язання окреслених наукових завдань і визначає авторський внесок у розвиток методичних основ управління організаційною трансформацією.

Метою статті є формування теоретико-методичних засад управління організаційними змінами на основі інтеграції функціональних підрозділів та розроблення прикладних моделей їх реалізації. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) теоретично обґрунтувати роль міжфункціональної координації в забезпеченні узгодженості стратегічних, процесних і кадрових рішень у період організаційних змін;
- 2) систематизувати управлінські механізми й перешкоди взаємодії функціональних підрозділів та сформулювати аналітичну матрицю їх узгодження;
- 3) розробити стадійну модель реалізації змін із визначенням послідовності управлінських дій та механізму зворотного зв'язку.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці цифрової трансформації бізнесу, стратегічного управління, організаційних змін, кросфункціональної взаємодії та розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації. Аналітичну базу сформовано на основі сучасних публікацій, що висвітлюють практичні аспекти реалізації трансформаційних ініціатив, впровадження

цифрових стратегій та інтеграції функціональних підрозділів у межах підприємств різних галузей.

Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, процесного та інтеграційного підходів до управління організаційними змінами. Метод теоретичного узагальнення та систематизації застосовано для уточнення змісту основних категорій дослідження та формування поняттєвого апарату. Системний аналіз дозволив розглядати цифрову трансформацію як багаторівневий процес, у межах якого стратегічні, технологічні, процесні й кадрові компоненти є взаємозалежними. Структурно-функціональне моделювання використано для розроблення концептуальної моделі управління цифровою трансформацією, побудови аналітичної таблиці механізмів і перешкод кросфункціональної взаємодії та формування стадійної моделі реалізації змін. Порівняльний і логіко-аналітичний аналіз забезпечили виявлення типових організаційних труднощів та узагальнення управлінських інструментів їх подолання. Сукупність застосованих методів дала змогу забезпечити наукову обґрунтованість результатів і поєднати теоретичне осмислення проблеми з розробленням прикладних управлінських моделей.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація бізнесу в сучасних умовах господарювання постає як системна управлінська зміна, що виходить за межі впровадження окремих цифрових технологій та передбачає комплексне переосмислення стратегічних орієнтирів, архітектури бізнес-процесів, організаційної структури й механізмів створення цінності. У наукових дослідженнях наголошується, що ефективність цифрових перетворень визначається не стільки рівнем технологічної оснащеності, скільки здатністю організації забезпечити інтеграцію функціональних підсистем і узгодженість управлінських рішень [6, с. 129]. Збереження функціональної ізоляваності підрозділів, інформаційних розривів та несинхронізованості процесів формує так званий «ефект силосів», який уповільнює реалізацію цифрових ініціатив і знижує їхню стратегічну результативність.

У науковому дискурсі підкреслюється інтегративний характер цифрових змін, що охоплюють трансформацію бізнес-моделей, механізмів корпоративного управління та стратегічних пріоритетів підприємства [8, с. 5]. Результативність таких перетворень здебільшого визначається здатністю організації формувати цілісну систему управління цифровими ініціативами, у межах якої інтегруються процесні, технологічні й поведінкові аспекти трансформації [15, с. 103]. У цьому контексті кросфункціональна взаємодія є системоутворювальним інтеграційним механізмом, що забезпечує горизонтальну координацію, синхронізацію функцій, обмін знаннями та формування спільного цифрового бачення [1]. Саме завдяки міжфункціональній синергії є можливим поєднання стратегічних, процесних, технологічних і кадрових компонентів трансформації в єдину ке-



Рис. 1. Концептуальна модель управління цифровою трансформацією через кросфункціональну взаємодію

Джерело: сформовано авторами на основі [8, с. 5; 10, с. 45; 14, с. 15]

ровану систему, що мінімізує організаційні розриви та підвищує адаптивність підприємства.

З огляду на зазначене, доцільним є формування концептуальної моделі управління цифровою трансформацією бізнесу на основі кросфункціональної взаємодії, яка відображає логіку взаємозв'язків між основними структурними елементами та визначає центральну об'єднуювальну роль міжфункціональної координації (рис. 1).

Наведена концептуальна модель відображає цифрову трансформацію як багаторівневу систему, у якій кросфункціональна взаємодія виконує роль координаційного ядра та забезпечує горизонтальну інтеграцію чотирьох основних блоків, зокрема стратегії, бізнес-процесів, технологічної інфраструктури та людського капіталу. Принцип двосторонніх зв'язків між елементами моделі підкреслює динамічний характер трансформаційних процесів, де зміни в одній підсистемі неминуче зумовлюють коригування в інших. Такий підхід дозволяє відійти від лінійної логіки «стратегія → технологія → результат» і перейти до розуміння цифрової трансформації як циклічного, взаємозалежного процесу управлінської координації. На рис. 1 акцентовано, що саме інтеграція

функціональних напрямів формує синергетичний ефект, який підвищує адаптивність організації та забезпечує стійкість цифрових змін у довгостроковій перспективі. З огляду на це, кросфункціональна взаємодія є не допоміжним елементом, а стратегічним інструментом управління трансформаційним розвитком підприємства.

Водночас концептуалізація цифрової трансформації як інтегрованої системи потребує поглиблення через аналіз практичних механізмів її реалізації. Досвід упровадження цифрових змін свідчить, що навіть за наявності сучасних технологічних рішень трансформаційні ініціативи можуть втрачати темп через організаційні перешкоди, такі як неузгодженість цілей підрозділів, розмитість зон відповідальності, інформаційна асиметрія та опір персоналу [9]. Відповідно, це зумовлює необхідність систематизації управлінських механізмів кросфункціональної інтеграції та одночасної ідентифікації потенційних ризиків їх реалізації. З цією метою доцільно представити аналітичну матрицю, що структуризує основні управлінські інструменти, можливі перешкоди та напрями управлінського реагування, дозволяючи оцінити їхній вплив на результативність цифрової трансформації (табл. 1).

Таблиця 1

Механізми та перешкоди кросфункціональної взаємодії в умовах цифрової трансформації

Управлінський механізм	Функціональне призначення	Потенційна перешкода	Управлінська відповідь
Кросфункціональні команди	Інтеграція компетенцій	Конфлікт ролей	Чіткий розподіл відповідальності (RACI)
Єдині цифрові KPI	Узгодження стратегічних цілей	Конкуренція між підрозділами	Упровадження спільних показників результативності
Agile-підходи	Гнучкість та швидкість змін	Опір змінам	Програми change-management
Цифрові платформи співпраці	Прозорість комунікацій	Інформаційна перевантаженість	Регламентация комунікаційних потоків

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 7, с. 98]

Отже, у запропонованому матеріалі систематизовано основні механізми кросфункціональної взаємодії кризь призму їхнього функціонального призначення та потенційних організаційних перешкод. Її значущість полягає в тому, що цифрову трансформацію можна розглядати не як набір інструментів, а як керований процес, у межах якого кожен управлінський механізм має власну зону ризику та потребує відповідного компенсаторного рішення. Аналіз даних демонструє, що більшість перешкод мають не технологічний, а поведінково-організаційний характер, а отже, потребують управлінських втручань у сфері координації, комунікації та розподілу відповідальності. Особливої ваги набуває узгодження стратегічних і операційних цілей через спільні показники результативності, що мінімізує внутрішню конкуренцію та формує єдину логіку цифрового розвитку. Таким чином, наведена систематизація переводить дослідження з рівня концептуального моделювання в площину прикладної управлінської діагностики та створює основу для проектування поетапної системи реалізації трансформаційних змін.

Водночас ідентифікація механізмів та перешкод є лише передумовою ефективного управління цифровими змінами. Для досягнення стійкого трансформаційного результату необхідною є структурована логіка впровадження, яка дозволяє інтегрувати кросфункціональну взаємодію в усі стадії реалізації цифрових

ініціатив. Відсутність поетапної координації призводить до фрагментарності рішень, втрати стратегічної узгодженості та розриву між діагностикою проблем і їх практичним подоланням [3]. З огляду на це, наступним кроком дослідження є розроблення стадійної моделі управління цифровою трансформацією.

Стадійна модель управління цифровою трансформацією відображає послідовну логіку переходу підприємства від діагностики поточного рівня цифрової зрілості до масштабування трансформаційних рішень. При цьому її побудова ґрунтується на інтеграції стратегічного аналізу, процесного управління та принципів гнучкої організації роботи, що забезпечує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища. На відміну від лінійних підходів, запропонована модель передбачає вбудовану кросфункціональну взаємодію на кожному етапі — від формування команд і пріоритезації ініціатив до реалізації проєктів та контролю результативності. Такий підхід дозволяє мінімізувати організаційні розриви між стратегічними намірами та операційною реалізацією, забезпечуючи безперервний зворотний зв'язок і коригування управлінських рішень. У візуальному вимірі модель представлена як горизонтальна послідовність взаємопов'язаних стадій, що формують цілісний цикл управління цифровою трансформацією (рис. 2).

Отже, стадійна модель управління цифровою трансформацією, наведена на рис. 2, відображає

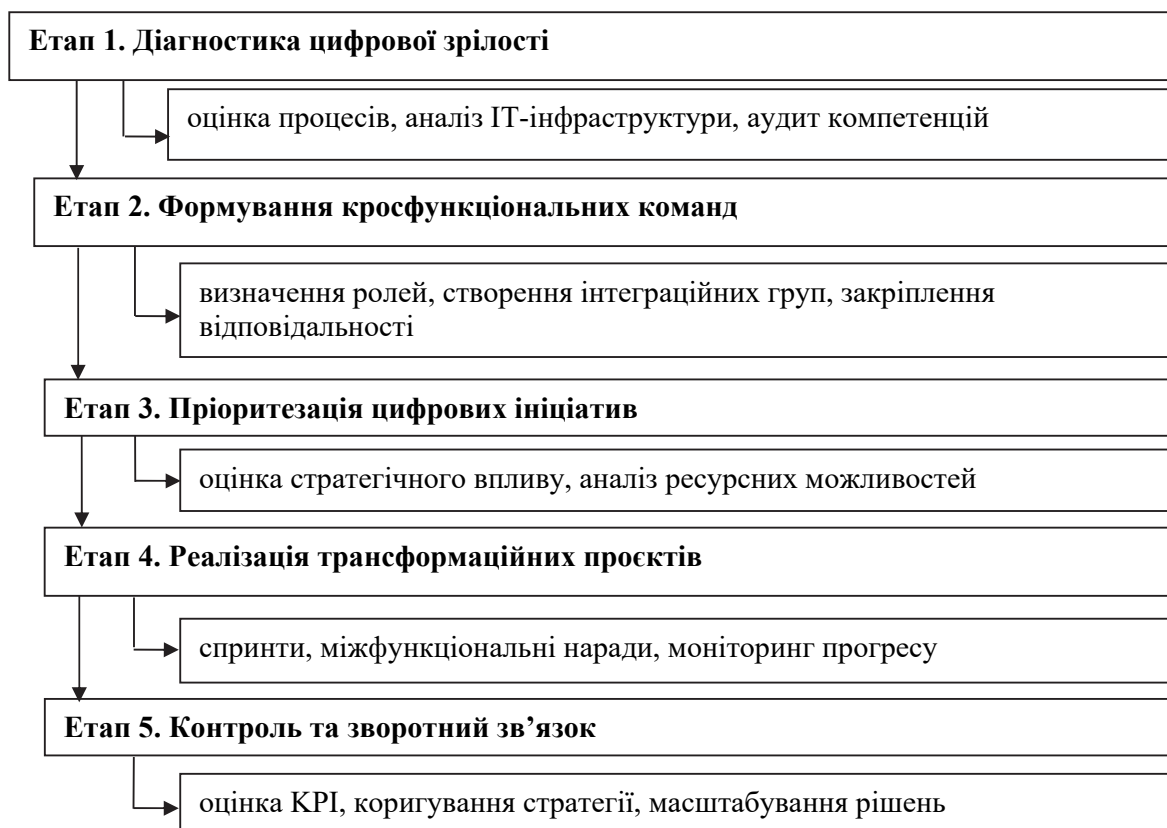


Рис. 2. Стадійна модель управління цифровою трансформацією

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 13, с. 65; 15, с. 103]

логіку переходу підприємства від аналітичного усвідомлення власної цифрової спроможності до системного закріплення трансформаційних результатів. При цьому її принциповою відмінністю є інтеграція кросфункціональної взаємодії як наскрізного управлінського механізму, що супроводжує кожен етап — від діагностики до контролю та масштабування рішень. Циклічний характер моделі, підсилений зворотним зв'язком, підкреслює, що цифрова трансформація не має завершеної точки, а є безперервним процесом адаптації організації до динамічного цифрового середовища.

Важливо, що кожна стадія не існує ізольовано, тобто результати діагностики визначають конфігурацію команд, якісна міжфункціональна координація впливає на пріоритезацію ініціатив, а ефективність реалізації проєктів формує підґрунтя для стратегічного коригування. Таким чином, модель демонструє управлінську цілісність трансформаційного циклу, де стратегія, процеси, технології та людський капітал поєднуються через механізми горизонтальної інтеграції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кросфункціональна взаємодія в запропонованій інтерпретації є не допоміжним інструментом цифровізації, а її структуроутворювальним принципом. Саме вона забезпечує перехід від фрагментарних цифрових ініціатив до системної моделі управління змінами, що підвищує організаційну стійкість, гнучкість та стратегічну узгодженість бізнесу. Відповідно, прикладна цінність дослідження полягає в тому, що теоретичне осмислення інтеграційної ролі міжфункціональної координації трансформується в практичну управлінську модель, придатну до адаптації в діяльності підприємств різних галузей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження

сформовано теоретико-методичні засади управління цифровою трансформацією бізнесу через призму кросфункціональної взаємодії, що дозволило переосмислити трансформаційні процеси не як технологічне оновлення, а як системну управлінську перебудову організації. Доведено, що визначальним чинником результативності цифрових змін є не лише впровадження інноваційних рішень, а насамперед узгодженість стратегічних орієнтирів, процесних трансформацій, технологічної архітектури та розвитку людського капіталу в межах інтегрованої управлінської логіки.

Розроблена концептуальна модель обґрунтовує кросфункціональну взаємодію як системоутворювальний елемент управління цифровими змінами, що забезпечує горизонтальну координацію та синхронізацію функціональних підсистем підприємства. Сформована аналітична таблиця механізмів і перешкод взаємодії поглиблює інструментарій управлінської діагностики, дозволяючи ідентифікувати критичні зони організаційних ризиків та визначати адекватні управлінські відповіді. Запропонована стадійна модель формує цілісну методичну основу поетапної реалізації цифрової трансформації, інтегруючи стратегічне планування, командну взаємодію, проєктне управління та механізми зворотного зв'язку в єдиний циклічний процес.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням кількісних індикаторів оцінювання рівня кросфункціональної інтеграційної зрілості підприємств, формуванням системи метрик впливу міжфункціональної координації на результативність цифрових ініціатив, а також з емпіричною апробацією запропонованих моделей у різних галузевих та інституційних умовах. Це дозволить поглибити прикладний вимір дослідження та забезпечити подальшу верифікацію його теоретичних положень.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ahmad T., Boit J., Aakula A. The Role of Cross-Functional Collaboration in Digital Transformation. *Journal of Computational Intelligence and Robotics*. 2023. Vol. 3 № 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/389744145_The_Role_of_Cross-Functional_Collaboration_in_Digital_Transformation (дата звернення: 02.02.2026).
2. Bux A., Zhu Y., Devi S. Enhancing Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Open Innovation: The Role of Transformational Leadership in Digital Transformation. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 15. Article 6765. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156765>
3. Cui J. AI-Driven Digital transformation and firm performance in chinese industrial enterprises: mediating role of green digital innovation and moderating effects of human-AI collaboration. *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.11558>

4. Kanakoglou K. G., Kafetzopoulou D. Towards sustainable organizations: the interplay of digital transformation, leadership, and organizational culture: evidence from greek firms. *Systems*. 2026. Vol. 14. № 1. Article 35. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems14010035>
5. Teng Z., Sukesu H., Purnomo B.R. AI-powered organizational transformation: the role of digital mindset, change management, and cross-cultural leadership in shaping future business strategies. *Future Technology*. 2026. Vol. 5. № 2. P. 49–59. URL: <https://fupubco.com/futech/article/view/692> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Бокий А. Особливості цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 58. С. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138>
7. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>
8. Горбаньова В. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1>
9. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57>
10. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>
11. Кирилюк І. М., Ільченко І. О., Денисенко В. О. Концептуальні підходи до формування системи управління цифровою трансформацією бізнес-процесів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17456607>
12. Костирко Л. А., Мартинов А. А., Розмислова М. О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 62–65. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13>
13. Лазаренко М. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>
14. Пастернак А. В., Адвокатова Н. О. Цифрова трансформація та бізнес-моделі: теоретичні основи, виклики та стратегії успіху. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2024. № 53. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>
15. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 103–111. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549>
16. Чухраєва Н., Комісаров О. Цифрова трансформація бізнесу: український і зарубіжний досвід. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 берез. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 534–537. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51189> (дата звернення: 02.02.2026).

References

1. Ahmad, T., Boit, J., & Aakula, A. (2023). The Role of Cross-Functional Collaboration in Digital Transformation. *Journal of Computational Intelligence and Robotics*. № 3 (1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389744145_The_Role_of_Cross-Functional_Collaboration_in_Digital_Transformation
2. Bux, A., Zhu, Y., & Devi, S. (2025). Enhancing Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Open Innovation: The Role of Transformational Leadership in Digital Transformation. *Sustainability*. № 17 (15). Art. 6765. <https://doi.org/10.3390/su17156765>
3. Cui, J. (2025). AI-Driven Digital Transformation and Firm Performance in Chinese Industrial Enterprises: Mediating Role of Green Digital Innovation and Moderating Effects of Human-AI Collaboration. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.11558>
4. Kanakoglou, K. G., & Kafetzopoulou, D. (2026). Towards Sustainable Organizations: The Interplay of Digital Transformation, Leadership, and Organizational Culture: Evidence from Greek Firms. *Systems*. № 14 (1). Art. 35. <https://doi.org/10.3390/systems14010035>
5. Teng, Z., Sukesu, H., & Purnomo, B. R. (2026). AI-powered organizational transformation: the role of digital mindset, change management, and cross-cultural leadership in shaping future business strategies. *Future Technology*. № 5 (2). Pp. 49–59. Retrieved from <https://fupubco.com/futech/article/view/692>
6. Boky, A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoyi transformatsii biznesu [Features of digital transformation of business]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. № 58. Pp. 129–138. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138> [in Ukrainian].
7. Hnatyshyn, L. B., & Trushkina, N. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia lohystychnoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Digital transformation of the logistics management system of agricultural enterprises]. *Biznes Inform*. № 12. Pp. 98–107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107> [in Ukrainian].
8. Horbanova, V. (2024). Vplyv tsyfrovoyi transformatsii biznesu na mekhanizmy korporatyvnoho upravlinnia [Impact of digital transformation of business on corporate governance mechanisms]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. № 4. Pp. 5–10. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1> [in Ukrainian].

9. Ziniuk, M. (2021). Otsinka efektyvnosti tsyfrovoy transformatsii biznesu [Assessment of the effectiveness of digital transformation of business]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57> [in Ukrainian].
10. Ivchenko, Ye. A., & Khimchenko, A. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia system upravlinnia biznes-protsesamy na ukrainskykh pidpriemstvakh [Digital transformation of business process management systems at Ukrainian enterprises]. *Visnyk Skhidnoukrajns'koho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. № 6 (286). Pp. 45–50. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50> [in Ukrainian].
11. Kyryliuk, I. M., Ilchenko, I. O., & Denysenko, V. O. (2025). Kontseptualni pidkhody do formuvannia systemy upravlinnia tsyfrovoyu transformatsiieu biznes-protsesiv [Conceptual approaches to the formation of a digital transformation management system for business processes]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17456607> [in Ukrainian].
12. Kostyrko, L. A., Martynov, A. A., & Rozmyslova, M. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak element antykrizovoho upravlinnia [Digital transformation of business as an element of anti-crisis management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 5. Pp. 62–65. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13> [in Ukrainian].
13. Lazarenko, M. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini [Digital transformation as an imperative of innovative development of business processes in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*. № 200. Pp. 64–69. <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69> [in Ukrainian].
14. Pasternak, A. V., & Advokatova, N. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia ta biznes-modeli: teoretychni osnovy, vyklyky ta stratehii uspikhu [Digital transformation and business models: theoretical foundations, challenges and success strategies]. *Visnyk KhD U. Serii Ekonomichni nauky*. № 53. Pp. 14–19. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2> [in Ukrainian].
15. Solos, M. M. (2025). Suchasni modeli realizatsii stratehii tsyfrovoy transformatsii biznes-protsesiv komertsiiynykh pidpriemstv v Ukraini [Modern models for implementing digital transformation strategies of business processes of commercial enterprises in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*. № 32. Pp. 103–111. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549> [in Ukrainian].
16. Chukhraieva, N., & Komisarov, O. (2025). Tsyfrova transformatsiia biznesu: ukrainskyi i zarubizhnyi dosvid [Digital transformation of business: Ukrainian and foreign experience]. In: *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference (Kyiv, March 28, 2025) (pp. 534–537). Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51189> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.03.2026

Дата публікації: 26.03.2026