

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-186>

УДК 005.32:005.5:004.8

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ВІДДІЛІВ У В2В-КОМПАНІЯХ НА ЗАСАДАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ШІ-РІШЕНЬ

### FORMATION OF EFFECTIVE DEPARTMENTS IN B2B COMPANIES BASED ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND AI-BASED SOLUTIONS

**Гоч Павло Віталійович**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4472-3571>**Ремига Юлія Сергіївна**

кандидатка економічних наук, доцентка,

завідувачка кафедри менеджменту та логістики,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>**Hoch Pavlo, Remyha Yuliia**

Private Higher Educational Establishment «European University»

Стаття присвячена дослідженню актуальних підходів до формування ефективних відділів у В2В-компаніях в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що зростання складності бізнес-процесів і міжвідділових зв'язків потребує переосмислення традиційних управлінських моделей. Показано, що поєднання трансформаційного лідерства та інструментів штучного інтелекту формує системну основу для підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів. Розкрито роль трансформаційного лідерства у подоланні організаційних дисфункцій, узгодженні стратегічних цілей і потоків відповідальності. Доведено доцільність використання ШІ як аналітичного та координаційного інструменту управління міжвідділовими процесами. Запропоновано концептуальну модель інтегрованого трансформаційного управління з підтримкою ШІ, орієнтовану на формування цінного кінцевого продукту та підвищення прозорості управлінських рішень у В2В-компаніях в умовах сучасної цифрової економіки.

**Ключові слова:** трансформаційне лідерство, В2В-компанії, міжвідділова взаємодія, штучний інтелект, ефективність управління.

The article is devoted to the study of approaches to the formation of effective departments in B2B companies under conditions of digital transformation. The research focuses on transformational leadership as a modern management concept that ensures organizational coherence, strategic alignment, and effective interdepartmental interaction. The theoretical foundations of transformational leadership are analyzed, and its distinguishing features compared to transactional and service-oriented leadership styles are identified. Particular attention is paid to typical organizational dysfunctions in B2B companies, including functional duplication, blurred areas of responsibility, communication gaps, and managerial overload, which negatively affect operational efficiency and decision-making quality. The article substantiates the role of artificial intelligence as a supporting tool for transformational leaders in managing interdepartmental processes. Artificial intelligence is considered as an analytical and coordination mechanism that enables the identification of bottlenecks in information flows, forecasting communication failures, automating task generation, and monitoring key performance indicators in real time. At the same time, the study emphasizes the importance of organizational readiness, data quality, ethical standards, and leadership culture for the effective implementation of AI-based solutions. As a result, a conceptual model of integrated transformational management with AI support is proposed. The model is based on the interaction of five interrelated components: vision and valuable final product, organizational architecture, flow-based management system, AI modules, and organizational culture and learning. The proposed model can be used as a methodological framework for improving management practices in B2B companies and may serve as a basis for further empirical research aimed at assessing its practical effectiveness in different business sectors.

**Keywords:** transformational leadership, B2B companies, interdepartmental interaction, artificial intelligence, management effectiveness.

**Постановка проблеми.** В умовах цифрової трансформації та ускладнення бізнес-процесів B2B-компанії стикаються з проблемою забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами. Зростання обсягів інформації, підвищення вимог до швидкості управлінських рішень і орієнтація на довгострокові партнерські відносини зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації управління та лідерства. На практиці це проявляється у дублюванні функцій між відділами, розмитості відповідальності, наявності комунікаційних розривів і перевантаженні керівників, що негативно впливає на результативність діяльності компанії.

Впровадження інструментів штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів і міжвідділової взаємодії, однак їх використання часто має фрагментарний характер і не супроводжується системними організаційними змінами. За відсутності відповідної лідерської моделі технологічні рішення не забезпечують очікуваного ефекту та можуть посилювати існуючі управлінські дисфункції. У зв'язку з цим актуалізується проблема обґрунтування ролі трансформаційного лідерства як системоутворювального чинника формування ефективних відділів у B2B-компаніях та інтеграції інструментів штучного інтелекту в єдину модель управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика трансформаційного лідерства та використання інструментів штучного інтелекту в управлінні організаціями останніми роками активно досліджується у вітчизняній науковій літературі, що зумовлено процесами цифрової трансформації та ускладненням організаційних структур, зокрема у B2B-компаніях.

У працях О. Білецького [1] обґрунтовано зміну ролі сучасного лідера від адміністративного управлінця до системного координатора та ініціатора організаційних змін, здатного інтегрувати стратегічні цілі, процеси та цінності персоналу. А. Ішук [3], аналізуючи еволюцію форм лідерства, наголошує на зростанні значущості трансформаційного підходу, орієнтованого на довгострокове створення організаційної цінності та розвиток людського потенціалу.

Питання застосування штучного інтелекту в управлінській та інформаційно-аналітичній діяльності розкрито у дослідженнях Т. Годецької, М. [2] Ростоки та Я. Кравченка

[5], де ШІ розглядається як інструмент підвищення точності аналітики, оперативності прийняття рішень і автоматизації управлінських процесів.

Аналітичні дослідження тенденцій діджиталізації підприємств та праці В. Ясишеної [7] підкреслюють зростання ролі ШІ як нематеріальної складової управлінського обліку та стратегічного управління. Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить про недостатню увагу до комплексного поєднання трансформаційного лідерства та інструментів штучного інтелекту у процесі формування ефективних відділів і міжвідділової взаємодії в B2B-компаніях, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених трансформаційному лідерству та впровадженню інструментів штучного інтелекту в управлінську діяльність, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, більшість досліджень зосереджена або на теоретичному осмисленні лідерських підходів, або на технологічних можливостях застосування ШІ без урахування їх комплексної взаємодії в межах організаційної структури підприємства.

Недостатньо висвітленими залишаються питання формування ефективних відділів у B2B-компаніях з позицій системної інтеграції трансформаційного лідерства та інструментів штучного інтелекту, зокрема в частині управління міжвідділовими потоками, визначення цінного кінцевого продукту відділів і побудови прозорих метрик відповідальності. Також бракує узагальнених моделей, які б поєднували лідерські практики, організаційні принципи та ШІ-рішення в єдину управлінську систему.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку концептуальних підходів до інтегрованого управління, що дозволяють подолати міжвідділові бар'єри та підвищити ефективність діяльності B2B-компаній в умовах цифрової трансформації.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад формування ефективних відділів у B2B-компаніях на основі трансформаційного лідерства з урахуванням можливостей застосування інструментів штучного інтелекту. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається аналіз сучасних наукових підходів до трансформаційного лідер-

ства, визначення основних проблем міжвідділової взаємодії та розробка інтегрованої моделі управління, спрямованої на підвищення ефективності організаційних процесів і створення цінного кінцевого продукту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні B2B-компанії опинилися під подвійним тиском: з одного боку – пришвидшена цифровізація бізнес-процесів, з іншого – необхідність збереження гнучкості міжвідділових зв'язків. Це вимагає не тільки технічних рішень, але й трансформації лідерських підходів: лідери повинні виступати не лише менеджерами ресурсів, а системними архітекторами організації, здатними інтегрувати технології, процеси та людські практики [1]. Формування державних і корпоративних стратегій розвитку штучного інтелекту (ШІ) створює нормативно-організаційний контекст для ширшого використання інтелектуальних технологій у системі управління підприємствами [4].

За таких умов ефективність управління визначається не кількістю впроваджених цифрових інструментів, а ступенем їх інтеграції в організаційну логіку, систему відповідальності та лідерські практики, що особливо актуально для B2B-компаній зі складною міжвідділовою координацією.

Вітчизняні дослідження останніх років підтверджують, що трансформаційне лідерство в Україні набуває нових рис: лідер виступає як каталізатор змін, коуч і системний архітектор, котрий формує бачення та створює умови для самоорганізації команд [1]. Такі функції підкреслені в низці українських публікацій, де автори виділяють роль лідера в побудові цифрових екосистем організації [3].

У межах сучасних наукових підходів трансформаційний стиль лідерства порівнюється з транзакційним і сервісним, при цьому наголошується на його орієнтації на довгострокове створення організаційної цінності [3]. Це становить теоретичну основу для подальшого обґрунтування інтегрованої моделі управління, у якій трансформаційне лідерство поєднується з аналітичними можливостями штучного інтелекту.

Узагальнення наукових підходів і практичного досвіду управління B2B-компаніями дозволяє виокремити низку типових організаційних дисфункцій, серед яких дублювання функцій між відділами, перевантаження керівників, розмитість відповідальності та наявність комунікаційних розривів [6]. Ці проблеми відзначені як у наукових оглядах

з організаційного дизайну, так і в прикладних дослідженнях вітчизняних компаній.

Зазначені організаційні дисфункції мають системний характер і не можуть бути усунені виключно шляхом технічної автоматизації або зміни формальної організаційної структури. Їх подолання потребує трансформації управлінської логіки, в межах якої лідер не лише координує діяльність підрозділів, а формує правила потокової взаємодії та забезпечує узгодженість цілей між відділами.

Особливо гостро проблему проявляє міжвідділова комунікація у B2B: складність продуктів/послуг вимагає координації продажів, технічної підтримки, логістики та клієнтського сервісу, проте відсутність швидкого потоку інформації і чітких правил переходу відповідальності призводить до втрат часу, дублювання дій та зниження задоволеності клієнтів [6]. Дослідження процесів діджиталізації підтверджують, що технічна автоматизація сама по собі не вирішує проблему комунікацій без супровідних організаційних змін [2].

Трансформаційний лідер виконує три ключові функції в процесі інтеграції ШІ у міжвідділову взаємодію [1]:

- 1) формування бачення і ЦКП для організації та відділів;
- 2) створення правил і метрик швидкого потоку;
- 3) розвиток культури довіри та навчання, необхідної для спільної роботи з автоматизованими системами.

У цьому контексті трансформаційний лідер розглядається як системний архітектор організації, який забезпечує узгодженість стратегічних цілей, організаційної структури та цифрових інструментів управління.

ШІ у цьому контексті виступає як «нейронний міст» між підрозділами: інструменти аналітики і обробки даних допомагають виявляти вузькі місця потоків, прогнозувати точки збоїв у комунікації, автоматично генерувати завдання та підказки для відповідальних співробітників, а також узагальнювати KPI у реальному часі [2].

На відміну від традиційних інформаційних систем управління (ERP, BPM, CRM), які здебільшого фіксують результати виконання операцій, AI-орієнтовані аналітичні інструменти забезпечують проактивну аналітику управлінських потоків, що дозволяє виявляти потенційні збої у міжвідділовій взаємодії ще на етапі їх формування та знижувати управлінські втрати в B2B-компаніях.

Водночас деякі українські дослідження попереджають про ризики: відсутність якісних даних, етичні й правові питання застосування ШІ, а також необхідність адаптації організаційних процесів до автоматизованих рішень [7]. Політика держави у сфері ШІ створює рамки для безпечного впровадження, але вимагає уважного управління ризиками [5].

Узагальнення теоретичних положень трансформаційного лідерства та результатів аналізу організаційних дисфункцій у B2B-компаніях дозволило обґрунтувати та сформулювати концептуальну модель інтегрованого трансформаційного управління з підтримкою штучного інтелекту, спрямовану на підвищення ефективності міжвідділової взаємодії та прозорості управлінських рішень.

На рис. 1 відображено запропоновану концептуальну модель «Інтегроване трансформаційне управління з підтримкою ШІ», що поєднує лідерські практики, організаційні принципи й AI-модулі.

Для практичної інтерпретації запропонованої концептуальної моделі доцільно виокремити її основні компоненти та пов'язані з ними функції й показники результативності. Також необхідно відзначити, що модель складається з п'яти взаємопов'язаних шарів.

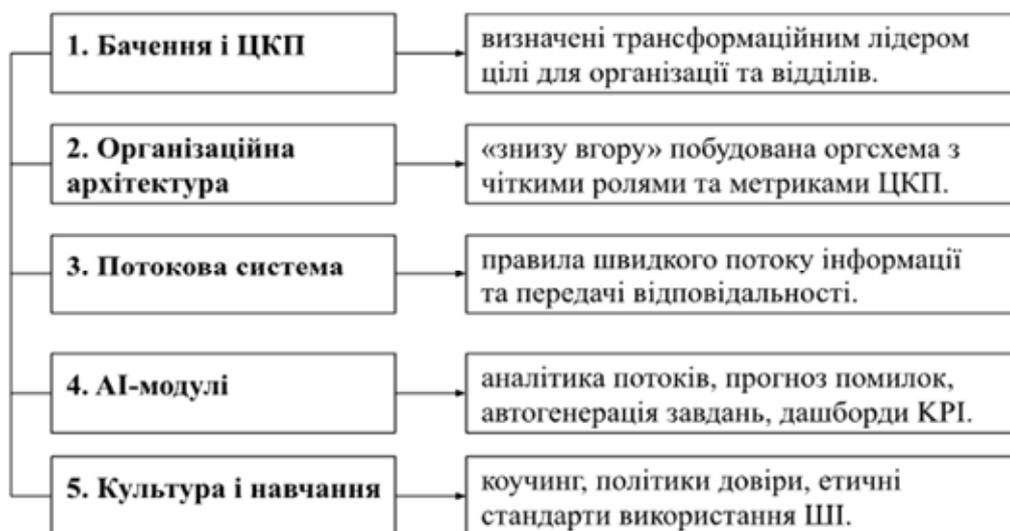
Таблиця 1 відображає ключові елементи моделі інтегрованого трансформаційного управління з підтримкою штучного інтелекту та приклади метрик (KPI), які можуть бути використані для оцінювання ефективності

діяльності відділів і якості міжвідділової взаємодії [7].

Запропонована система показників результативності дозволяє оцінювати ефективність діяльності відділів не ізольовано, а в контексті їх внеску у формування цінного кінцевого продукту та забезпечення безперервності міжвідділових потоків. Використання інструментів ШІ забезпечує можливість переходу від ретроспективного контролю показників до проактивного управління, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні вузькі місця у взаємодії між підрозділами та коригувати управлінські рішення в реальному часі. Таким чином, інтеграція поточкових метрик і AI-підтримки створює підґрунтя для підвищення прозорості управління та відповідальності відділів у B2B-компаніях.

Упровадження моделі відбувається поетапно: діагностика оргструктури, визначення ЦКП кожного відділу, побудова потоків і RACI-карт, вибір AI-модулів для моніторингу та аналітики, підготовка кадрів і запуск пілота з подальшою масштабізацією. Українські автори наголошують, що успіх залежить від ролі лідера як «системного архітектора», який координує технічні й організаційні зміни [7].

Отже, інтеграція трансформаційного лідерства та інструментів ШІ формує системну основу для підвищення ефективності міжвідділової взаємодії та забезпечення стійкого розвитку B2B-компаній в умовах цифрових трансформацій.



**Рис. 1.** Концептуальна модель інтегрованого трансформаційного управління з підтримкою ШІ

*Джерело: сформовано авторами*

Таблиця 1

## Компоненти інтегрованої моделі трансформаційного управління з підтримкою ШІ та приклади показників результативності (KPI)

Компонент моделі	Управлінська функція	Приклад метрик (KPI)
Бачення і цінний кінцевий продукт (ЦКП)	Орієнтація на клієнтський результат	Частка проектів з досягнутим ЦКП
Організаційна архітектура	Ролі та відповідальності	Чіткість RACI (доля завдань з визначеними RACI)
Потокова система управління	Швидкість передачі задач	Середній час переходу задач між відділами (год.)
AI-модулі підтримки управління	Підтримка рішень	Точність прогнозу затримок, % автогенерованих завдань
Культура і навчання	Прийняття змін	Рівень залученості персоналу (%)

Джерело: сформовано авторами

**Висновки.** У результаті дослідження обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації ефективність діяльності B2B-компаній вирішальною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити узгоджену взаємодію між структурними підрозділами та орієнтацію їх діяльності на створення цінного кінцевого продукту. Доведено, що традиційні управлінські підходи, зосереджені виключно на формальній організаційній структурі або впровадженні окремих цифрових рішень, не дозволяють повною мірою подолати міжвідділові бар'єри та управлінські дисфункції.

У статті обґрунтовано доцільність використання трансформаційного лідерства як системоутворювального чинника формування ефективних відділів у B2B-компаніях. Трансформаційний лідер у запропонованій моделі виступає як системний архітектор організації, який формує стратегічне бачення, визначає цінний кінцевий продукт діяльності відділів та забезпечує побудову прозорих правил поточної взаємодії між підрозділами.

Показано, що інструменти ШІ мають потенціал значно підвищити ефективність управління міжвідділовими процесами за рахунок аналітичної підтримки управлінських рішень,

прогнозування збоїв у комунікаційних потоках та автоматизації моніторингу ключових показників результативності. Водночас їх ефективне впровадження можливе лише за умови організаційної готовності, наявності якісних даних та сформованої культури довіри й навчання.

Запропонована концептуальна модель інтегрованого трансформаційного управління з підтримкою штучного інтелекту поєднує лідерські практики, елементи організаційного дизайну та AI-модулі в єдину управлінську систему, орієнтовану на підвищення прозорості управління та результативності міжвідділової взаємодії. Практичне застосування моделі доцільно здійснювати через пілотні проекти з поетапним впровадженням поточкових метрик і систем моніторингу, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфіки конкретних B2B-компаній.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною перевіркою запропонованої моделі в компаніях різних галузей, а також з оцінюванням впливу інтеграції трансформаційного лідерства та інструментів ШІ на фінансові результати, стійкість бізнес-процесів і рівень задоволеності клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Economy and Society*. (66) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1> (дата звернення: 23.01.2026)
- Годецька Т. Застосування штучного інтелекту в інформаційно-аналітичних дослідженнях. *Науково-педагогічні студії*. Випуск 8. 2024. С. 200-216. DOI <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2028-8-200-216> (дата звернення: 23.01.2026)

3. Іщук А. Теоретичні трансформації форм лідерства та лідерських якостей менеджера. *AAB Economics*. 2025. С. 50-61. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-50-61> (дата звернення: 23.01.2026)
4. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України № 1556-р (02.12.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1556-2020-%D1%80?> (дата звернення: 23.01.2026)
5. Ростока М.Л., Кравченко Я.А. Можливості використання інструментів ШІ в інформаційно-аналітичному супроводі. *Науково-педагогічні студії*. Випуск 8. 2024. С. 283-300. DOI: <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2028-8-283-300> (дата звернення: 23.01.2026)
6. Полчанов А.Ю., Городиський М.П., Дячек С.М., Литвинчук І.В., & Виговська О.А. Тенденції діджиталізації фінансово-економічної діяльності підприємств в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(99)). 2022. С. 93–102. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-93-102](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-93-102) (дата звернення: 23.01.2026)
7. Ясишена В. Штучний інтелект як нематеріальна складова управлінського обліку передових компаній. *Вісник Економіки*. №. 3. 2025. С. 119-3. DOI: <https://doi.org/10.35774/> (дата звернення: 23.01.2026)

## REFERENCES:

1. Biletskyi O. (2024). Transformatsiia roli ta yakostei lidera v novii upravlinskii paradyhmi. [Transformation of the role and qualities of a leader in the new management paradigm]. *Economy and Society*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1> (accessed January 23, 2026) (in Ukrainian)
2. Hodetska T. (2024). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu v informatsiino-analitychnykh doslidzhenniakh. [Application of artificial intelligence in information and analytical research]. *Scientific and Pedagogical Studies*, iss. 8, pp. 200–216. DOI: <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2028-8-200-216> (accessed January 23, 2026) (in Ukrainian)
3. Ishchuk A. (2025). Teoretychni transformatsii form liderstva ta lider skykh yakostei menedzhera. [Theoretical transformations of leadership forms and leadership qualities of a manager]. *AAB Economics*, pp. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-50-61> (accessed January 23, 2026) (in Ukrainian)
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *Kontseptsiiia rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini*. [Concept for the development of artificial intelligence in Ukraine]: Order No. 1556-r of December 2, 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1556-2020-%D1%80> (accessed January 23, 2026) (in Ukrainian)
5. Rostoka M.L., Kravchenko Ya.A. (2024). Mozhlyvosti vykorystannia instrumentiv shtuchnoho intelektu v informatsiino-analitychnomu suprovodi. [Opportunities for using artificial intelligence tools in information and analytical support]. *Scientific and Pedagogical Studies*, iss. 8, pp. 283–300. DOI: <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2028-8-283-300> (accessed January 23, 2026) (in Ukrainian)
6. Polchanov A.Yu., Horodyskyi M.P., Diachek S.M., Lytvynchuk I.V., Vyhovska O.A. (2022). Tendentsii didzhytalizatsii finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v Ukraini. [Trends in digitalization of financial and economic activity of enterprises in Ukraine]. *Economics, Management and Administration*, no. 1(99), pp. 93–102. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-93-102](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-93-102) (accessed January 23, 2026) (in Ukrainian)
7. Yasysheha V. (2025). Shtuchnyi intelekt yak nematerialna skladova upravlinskoho obliku peredovykh kompanii. [Artificial intelligence as an intangible component of management accounting of advanced companies]. *Bulletin of Economics*, no. 3, pp. 119–130. DOI: <https://doi.org/10.35774/> (accessed January 23, 2026) (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 03.12.2025

Дата прийняття статті: 14.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025