

Оксана Володимирівна Ярошевська,
д-р екон. наук, професор, ректор,
 ORCID 0000-0003-3569-8763
 e-mail: yaroshevskaya-ksenya@meta.ua
 Дніпровський технологічний університет «ШАГ», м. Дніпро

Володимир Миколайович Красноступ,
канд. екон. наук, докторант,
 ORCID 0009-0004-1398-3242
 e-mail: volodymyr.krasnostup@gmail.com
 ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНІ КОМАНДИ У ВНУТРІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В КЛАСТЕРНИХ СТРУКТУРАХ

Вступ. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог до гнучкості підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ). У таких умовах традиційні форми організації праці дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення сталого розвитку й інноваційної активності компаній. Одним із інструментів підвищення адаптивності та результативності діяльності є крос-функціональні команди, які об'єднують представників різних професійних сфер для досягнення спільної мети.

Особливою актуальністю ця проблематика набуває у межах кластерних структур, де підприємства МСБ взаємодіють між собою та з іншими учасниками економічної екосистеми. Крос-функціональні команди у такому середовищі сприяють ефективнішому використанню ресурсів, швидкому поширенню знань, формуванню інновацій та зміцненню конкурентних переваг. Разом з тим, процес їх формування та функціонування супроводжується низкою викликів, пов'язаних з особливостями організаційної культури, обмеженістю ресурсів та потребою у координації між різними бізнес-одинацями.

У цьому контексті дослідження крос-функціональних команд у внутрішньому середовищі підприємств МСБ, інтегрованих у кластерні структури, є важливим для розуміння механізмів їх ефективного функціонування та розробки практичних рекомендацій для управлінців.

Постановка проблеми. Крос-функціональна взаємодія персоналу на підприємстві вимагає особливої уваги з боку керівників, що пов'язано зі значними витратами на організацію такої взаємодії. Відповідно, інвестуючи кошти у формування крос-функціональних команд керівники очікують результатів, які не лише відшкодують витрати, але й принесуть суттєвий прибуток. Це зумовлює зацікавленість менеджменту у створенні умов для максимізації зусиль крос-функціональної взаємодії. Особлива роль відводиться мотивації учасників такої взаємодії з метою стимулювання креативності. Керівництву важливо розуміти, яким чином ті, чи інші умови праці та фактори впливають на рівень креативності. Зрозуміло, що зовнішні фактори, які не контролюються менеджментом, також впливають на креативність. При цьому достатньо

багато чинників, на які керівники можуть і мають впливати з метою максимізації ефективності крос-функціональної взаємодії. Зокрема важливо, щоб комунікації між керівництвом та учасниками крос-функціональної команди були ефективними. Для цього слід розуміти ступінь і рівень зв'язків між учасниками комунікативного процесу та знати, яким чином вони впливають на креативність крос-функціональної команди. Важливість цього аспекту в управлінні креативністю крос-функціональної команди зумовлює актуальність цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці досить мало уваги приділяють дослідженню крос-функціональної взаємодії персоналу, хоча це перспективна форма організації праці на підприємстві для провадження інноваційної діяльності. Зокрема у працях Ю. Бондар, Н. Бушуєвої, О. Гордеєвої, О. Гуцалюка, Л. Жилінської, С. Ішкільдіна, П. Кетлі, В. Котельнікова, Т. Молін-Юстїли, А. Філатова, М. Фролової, В. Хірша, В. Хрутьби висвітлюються лише сутність та окремі аспекти формування крос-функціональних команд. При цьому управління креативністю крос-функціональної команди лишається поза увагою українських вчених.

У закордонних дослідженнях висвітлюються деякі аспекти управління креативністю крос-функціональної команди. Зокрема цьому присвячені праці таких вчених, як Р. Бундучі, Р. Сеті, Д. Сміт, С. Пайпер, К. Парк та деяких інших. При цьому закордонні вчені обмежуються у своїх статтях лише визначенням умов, за яких можливо максимізувати креативність. Грунтовні дослідження, у яких були б сформовані моделі управління креативністю, що давало б змогу сформулювати певну стратегію управління крос-функціональною командою, нині відсутні. Це зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалити процес управління креативністю крос-функціональної команди у внутрішньому середовищі підприємств малого та середнього бізнесу в кластерних структурах на основі теорії імпульсного процесу.

Виклад основного матеріалу. У наших попередніх дослідженнях [5] було розглянуто можливість управління креативністю крос-функціональної команди за допомогою системно-рефлексивної моделі



на прикладі підприємства ПАТ «Мотор Січ». Наразі спробуємо поглибити дослідження у цьому напрямі за допомогою теорії імпульсного процесу. Отже, у роботі [5] було встановлено, що проміжною ланкою між керівництвом підприємства та крос-функціональною командою існує проміжна ланка – керівник команди. Кожен з цих суб'єктів справляє певний вплив на реальний образ іншого. При цьому введено припущення, що впливати на ідеальні образи один одного суб'єкти не можуть.

Важливо визначити, яким чином система зв'язків у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» буде функціонувати в реальних умовах. Для цього скористаємось теорією імпульсних процесів, яка детально розкрита у роботі А.В. Бакурової [1].

Матриця суміжності отримана експертним шляхом. Експертами у дослідженні виступили керівники вищої та середньої ланки ПАТ «Мотор Січ» та результати наукових досліджень. У першому стовбці відображено вплив менеджменту на самого себе (рядок 1), на керівника команди (рядок 2) та на крос-функціональну команду (рядок 3). У другому стовбці показано вплив керівника команди на менеджмент (рядок 1), на самого себе (рядок 2) та на команду (рядок 3). У третьому стовбці відображено вплив крос-функціональної команди на менеджмент (рядок 1), на керівника команди (рядок 2) та на саму себе (рядок 3). У всіх трьох суб'єктів експерти зафіксували сприятливий вплив на образи самих себе. Від'ємне значення впливу менеджменту на керівника команди вказує на певний конфлікт інтересів, який виник на різних рівнях управління.

Прогресивні погляди керівника команди стали не до вподоби консервативному вищому керівництву ПАТ «Мотор Січ». Керівником крос-функціональної команди було призначено директора з управління персоналом, який пройшов навчання з тимблдіingu за кордоном. На першій фазі крос-функціональної взаємодії стало помітно, що керівник команди має певне протистояння з менеджментом, але завдання, які дає останній виконує. При цьому керівник команди налагоджує з її учасниками дружні стосунки, намагається створити атмосферу довіри у команді.

Було вирішено продовжити спостереження за крос-функціональною командою та її діяльністю. Для підвищення ефективності функціонування команди вищим керівництвом було прийнято рішення щодо стимулювання творчої активності учасників і підвищення рівня їх креативності. Таким чином, було застосовано ряд моральних та матеріальних стимулів для підвищення рівня креативності крос-функціональної команди. Але мотивація здійснювалась не на рівні кожної окремої особи, а лише за командні успіхи, що мало призвести до консолідації учасників команди. Подальші дослідження процесу управління крос-функціональною командою здійснювались відповідно до теорії імпульсного процесу та матриці суміжності (2). Спочатку було досліджено як кожен суб'єкт у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» впливає один на одного (рис. 1).

Вектор початкових значень вершини $P(i)$ був умовно прийнятий $V_{(вих)}=(0, 0, 0...0)$. Період $t=1$ місяць, дослідження проводилось протягом 15 місяців. Така тривалість дослідження дала змогу виявити тен-

денції у коротко- (до 1 року) та середньостроковій (понад 1 рік) перспективі.

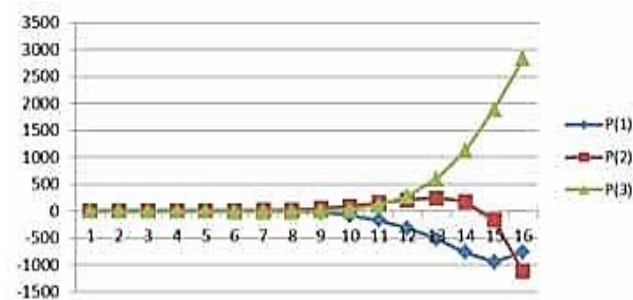


Рис. 1. Взаємодія суб'єктів у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда»

Джерело: побудовано авторами

Отже, з рис. 1 бачимо, що у короткостроковому періоді вплив суб'єктів один на одного є незначним, а тому імпульс, що подається менеджментом та керівником команди з метою стимулювати креативність крос-функціональної команди не призводить до значних коливань. На кінець досліджуваного періоду починається зростання коливань, що пов'язано з консолідацією команди з часом і гармонізацією її роботи. Мотиваційні стимули, що на початку періоду здавались недосяжними, стають на кінець періоду прийнятним бонусом за командну роботу. Креативність команди зростає, що виражається у кількості запропонованих інноваційних рішень. При цьому через внутрішній конфлікт менеджменту $P(1)$ та керівника команди $P(2)$ є загроза подальшому зростанню рівня креативності крос-функціональної команди. Менеджмент намагається втручатись у систему мотивації крос-функціональної команди шляхом скорочення матеріальної винагороди. Керівник команди тривалий час захищає інтереси команди, але під тиском вищого керівництва також починає чинити дії, що знижують креативність крос-функціональної команди.

Наступним етапом було досліджено силу зв'язків між суб'єктами також за допомогою теорії імпульсного процесу. Це було зроблено щоб з'ясувати, яким чином можна керувати креативністю крос-функціональної команди у ситуації, що склалась. Результат відображено на рис. 2. Вектор початкових значень вершини $V(i)$ був умовно прийнятий $V_{(вих)}=(0, 0, 0...0)$. Період $t=1$ місяць, дослідження проводилось протягом 15 місяців.

З рис. 2 бачимо, що максимального збурення імпульсний процес досягає на 15 місяці, далі має відбуватись завершення роботи крос-функціональної команди. Коливання у період від 0 до 11 місяців є незначними, порівняно з тими, що починаються з 11 місяця. Це дає підстави вважати, що вплив на креативність крос-функціональної команди на перших етапах її створення не приносить бажаних результатів. При цьому у середньостроковій перспективі відбувається суттєве зростання креативності. Керівник команди $V(2)$ тривалий час підтримує інтереси команди, що на рис. 2 відображається як зближення кривих $V(2)$ та $V(3)$, але сила впливу менеджменту $V(1)$ веде до поступової зміни поглядів керівника щодо реального образу команди.

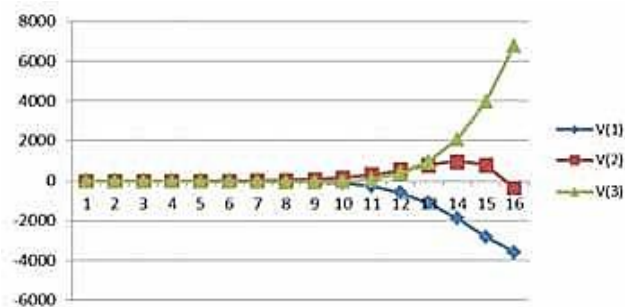


Рис. 2. Сила зв'язків між суб'єктами під дією імпульсного процесу

Джерело: побудовано авторами

Такі результати дослідження дали нам підстави для формулювання наступних тактичних завдань на шляху досягнення стратегічної мети: у період від 0 до 6 місяців з моменту створення втручання у діяльність крос-функціональної команди має бути мінімальними; стимули та мотивація можуть бути спрямовані лише на консолідацію команди; з 6 місяців до 1 року слід поступово вводити командну систему мотивації, яка стимулюватиме креативність; починаючи з 13 місяця з моменту створення крос-функціональної команди необхідно змінити систему мотивації персоналу, щоб не виникало звикання до стимулу; з метою уникнення ситуацій конфлікту між менеджментом та керівником команди необхідно, щоб одночасне навчання з тимблдингу пройшли керівники вищої та середньої ланки.

Практична цінність застосування теорії імпульсного процесу до вимірювання соціально-економічних явищ, що не можуть бути виміряні за допомогою більш точних методів, полягає в тому, що за допомогою отриманого наочного відображення можливого розвитку подій можна визначити тактичні задачі для досягнення кінцевої стратегічної мети.

Можливо також застосовувати теорію імпульсного процесу у комбінації зі сценарним аналізом, що дасть змогу визначити, як зміниться ситуація, за умови зміни одного з факторів. У нашому випадку цікавими є два варіанти: 1) коли конфлікту між менеджментом та керівником команди немає; 2) коли існує конфлікт між керівником команди і крос-функціональною командою.

Тоді вплив суб'єктів у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» матиме вигляд (рис. 3):

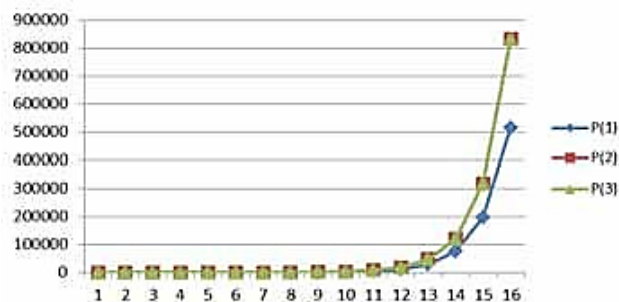


Рис. 3. Сценарій розвитку взаємодії у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» за умови узгодженості дій усіх суб'єктів

Джерело: побудовано авторами

З рис. 3 бачимо, що за умови відсутності конфлікту дії керівника команди повністю співпадають з очікуваннями та інтересами команди, що веде до зростання її креативності. Дії менеджменту також не перешкоджають зростанню креативності, що відображається у спрямованості кривих на рис. 3 в одному напрямі. Перевіримо силу зв'язків у взаємодії досліджуваних суб'єктів (рис. 4). Отже, рис. 4 підтверджує, що у разі стимулювання шляхом мотивації креативності крос-функціональної команди, коли немає протидії з боку вищого керівництва та керівника команди можливо досягти найвищого рівня креативності, а разом з тим максимізувати ефективність діяльності команди.

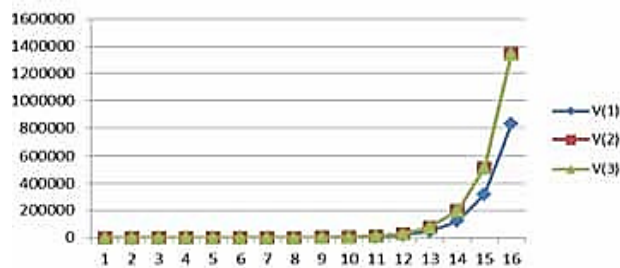


Рис. 4. Сила зв'язків між суб'єктами під дією імпульсного процесу за сценарію повної узгодженості дій суб'єктів

Джерело: побудовано авторами

Розглянемо другий сценарій, коли існує конфлікт між керівником команди і крос-функціональною командою. За таких умов матриця суміжності матиме вигляд.

Результат взаємовпливу суб'єктів у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» буде зовсім іншим (рис. 5). З рис. 5 бачимо, що найгірший сценарій розвитку подій, який може бути – це протистояння між командою та її керівником. Крос-функціональна команда, яка не отримує належної підтримки від керівника, повинна витратити весь свій потенціал на конфлікт, що веде до зниження рівня креативності та мотивації до праці взагалі.

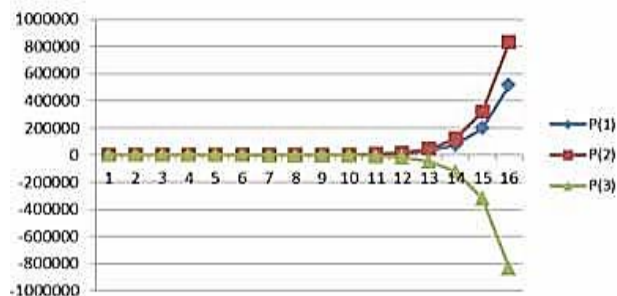


Рис. 5. Сценарій розвитку взаємодії у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» за умови протистояння крос-функціональної команди та її керівника

Джерело: побудовано авторами

Як видно з рис. 5, у короткостроковому періоді поки відбувається формування команди та стимулювання її консолідації суттєвих збурень не відбува-

ється. Конфлікти на цьому етапі як всередині команди, так і з командою та керівником сприймаються, як нормальні. Але потім, починаючи з 12 місяця конфлікт з керівником досягає апогею і вказує на повне розбалансування інтересів, що негативно відображається на ефективності роботи команди в цілому.

Досліджено силу зв'язків між суб'єктами за допомогою теорії імпульсного процесу показує таку саму динаміку розвитку подій (рис. 6). З рис. 6 бачимо, що вплив мотивації на крос-функціональну команду не дасть бажаного результату, оскільки внутрішні упередження учасників команди щодо образу керівника команди заважатимуть належним чином сприймати стимули.

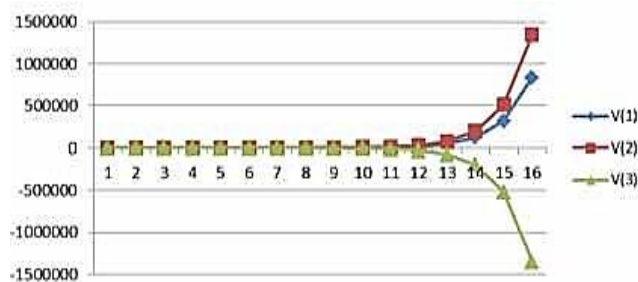


Рис. 6. Сила зв'язків між суб'єктами під дією імпульсного процесу за сценарію існування конфлікту між командою та її керівником

Джерело: побудовано авторами

Відповідно, й вище керівництво буде сприйматись крос-функціональною командою через образ безпосереднього керівника, що знижуватиме довіру до підприємства та створюватиме некомфортні умови для роботи.

Висновки. Під час дослідження процесу управління креативністю крос-функціональною командою на основі теорії імпульсного процесу було встановлено, що цей підхід дає змогу формулювати тактичні завдання для певної стратегічної мети розвитку крос-функціональної команди. Якщо у комплексі з теорією

імпульсного процесу застосовувати сценарний аналіз, це дає можливість обрати найкращий варіант розвитку взаємовідносин у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» під час управління креативністю крос-функціональної команди.

Проведене дослідження дозволяє зробити кілька узагальнень щодо ролі та значення крос-функціональних команд у внутрішньому середовищі підприємств малого та середнього бізнесу, інтегрованих у кластерні структури.

По-перше, крос-функціональні команди виступають дієвим інструментом підвищення організаційної гнучкості та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Їхня здатність поєднувати різні знання й компетенції забезпечує створення доданої вартості та сприяє розвитку інноваційних рішень.

По-друге, ефективність роботи таких команд безпосередньо залежить від внутрішнього середовища підприємства – організаційної культури, системи управління, наявних ресурсів та комунікаційних практик. У кластерних структурах ці фактори підсилюються завдяки міжфірмовій кооперації, що відкриває нові можливості для синергії, але водночас створює додаткові виклики, пов'язані з узгодженням інтересів та координацією спільних дій.

По-третє, впровадження механізмів оцінювання ефективності крос-функціональних команд є необхідною умовою для їх сталого розвитку. Це дозволяє не лише вимірювати результати їхньої діяльності, але й своєчасно виявляти проблемні зони та формувати стратегії вдосконалення.

Отже, крос-функціональні команди можуть стати стратегічним ресурсом для підприємств МСБ у кластерних структурах, посилюючи їхню конкурентоспроможність та здатність до інноваційного розвитку. Подальші дослідження варто спрямувати на пошук моделей управління, які оптимально поєднують внутрішні механізми організації праці та міжорганізаційні форми співпраці в межах кластерів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: моделі і методи: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 328 с.
2. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1 (23). С. 98-107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107)
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Безпековий менеджмент авіаційного транспорту в контексті сталого розвитку національної економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2020. № 9. С. 82-94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.82-94>
4. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А. Методичні основи формування єдиного наскрізного тарифу мультимодальних перевезень. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 169-176. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).169-176](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).169-176)
5. Ярошевська О. В., Красноступ В. М. Придатність до створення крос-функціональних команд організаційних структур управління промисловими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 54-57.
6. Kucherova H. Y., Komazov P. V. *Substantiation of tax consciousness model for subjects of taxation on the basis of reflexive interaction*. *Stredoevropska věstnik pro vědu a vzkum*. 2015. № 3 (16). С. 9–19.
7. Hutsaliuk O., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantielieieva I., Chen M., Vlasova Y. Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*. 2025. Vol 28, No. 4s. P. 351-365. <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330>

8. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A. Barriers and Drivers of European Integration Policy of Ukraine in the Field of Education and Science. *European integration of ukrainian education and science: problems and challenges* (Riga, 2023, October 26-29). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. P. 10-12. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-381-1-3>

9. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>

10. Бондар Ю. А., Заславська А. В. Фінансові інструменти як фактор активізації інновацій в бізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти. матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27-28 березня 2024 р.)*. Львів: ЛНУП, 2024. С. 81-84.

Надійшла до редакції 14.09.2025 р.

Прийнята до друку 17.10.2025 р.

REFERENCES

1. Bakurova, A. V. (2010). Self-organization of socio-economic systems: models and methods [monograph]. Zaporizhzhia: KPU [in Ukrainian].

2. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2021). Management of strategic development of transport infrastructure of the national economy. *Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 1(23), 98-107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107) [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2020). Safety management of aviation transport in the context of sustainable development of the national economy. *Economic management: theory and practice. Chumachenkov Readings*, 9, 82-94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.82-94> [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M., & Remzina, N. A. (2020). Methodological foundations of the formation of a single end-to-end tariff for multimodal transportation. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 4(37), 169-176. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).169-176](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).169-176) [in Ukrainian].

5. Yaroshevska, O. V., & Krasnostup, V. M. (2018). Suitability for the creation of cross-functional teams of organizational structures of industrial enterprise management. *Investments: practice and experience*, 9, 54-57 [in Ukrainian].

6. Kucherova, H. Y., & Komazov, P. V. (2015). Substantiation of tax consciousness model for subjects of taxation on the basis of reflexive interaction. *Středoevropskř věstník pro vědu a vřzkum*, 3(16), 9-19. [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantielieieva, I., Chen, M., & Vlasova Y. (2025). Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*, 28(4s), 351-365. <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330> [in Ukrainian].

8. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2023, October 26-29). Barriers and Drivers of European Integration Policy of Ukraine in the Field of Education and Science. *European integration of ukrainian education and science: problems and challenges* (pp. 10-12). Riga, Latvia: Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-381-1-3> [in Ukrainian].

9. Bondar, Iu. A., & Deineka, V. S. (2023). Enterprise development strategies: meaning, types, features. *Development of management methods and management in transport*, 84, 77-88. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].

10. Bondar, Iu., & Zaslavska, A. V. (2024, March 27-28). Financial instruments as a factor of activating innovations in business. *Current problems of modern business: accounting, financial and management aspects: materials of the VI International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 81-84). Lviv: LNUP. [in Ukrainian].

Received: 14.09.2025

Accepted: 17.10.2025

Ярошевська О. В., Красноступ В. М. Крос-функціональні команди у внутрішньому середовищі підприємств малого та середнього бізнесу в кластерних структурах

Метою статті є удосконалити процес управління креативністю крос-функціональної команди на підставі теорії імпульсного процесу. Методами дослідження виступили загальнонаукові та спеціальні, зокрема: узагальнення, спостереження, графічний, порівняння, аналіз, абстрагування, сценарний, імпульсний, експертний. В ході дослідження сформовано матрицю суміжності методом експертних досліджень, яка відображає характер зв'язків у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда».

Досліджено взаємодію суб'єктів у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» за допомогою теорії імпульсного процесу. Встановлено, що цей підхід дає змогу формулювати тактичні завдання для певної стратегічної мети розвитку крос-функціональної команди. Побудовано сценарії взаємодії суб'єктів у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» та проведеного їх аналіз. Виявлено можливість обрати найкращий варіант розвитку взаємовідносин у ланцюзі «керівництво підприємства – керівник команди – крос-функціональна команда» під час управління креативністю крос-функціональної команди.

Ключові слова: крос-функціональні команди, малий та середній бізнес, кластерні структури, внутрішнє середовище підприємства, оцінювання ефективності, інновації, стратегії.

Yaroshevskaya O., Krasnostup V. Cross-Functional Teams in the Internal Environment of Small and Medium-Sized Enterprises within Cluster Structures

The purpose of the article is to improve the process of managing the creativity of the cross-functional team based on the theory of pulse process. The research methods were general scientific and special, in particular: generalization, observation, graphic, comparison, analysis, abstraction, scenario, pulse, expert. During the study, a matrix of adjacency was created by the expert research method, which reflects the nature of the links in the chain "enterprise management – team leader-cross-functional team." The experts in the study were the top and middle managers of Motor Sich PJSC and the results of scientific research. In all three subjects, the experts recorded a favorable impact on the images of themselves. The negative impact of management on the team leader points to a certain conflict of interest that arose at different levels of management. It was explored the feasibility of applying a number of moral and material incentives to increase the level of creativity of the cross-functional team. The interaction of subjects in the chain "enterprise management – team leader-cross-functional team" with the help of the theory of pulse process is investigated. It has been established that this approach makes it possible to formulate tactical tasks for a certain strategic goal of the development of a cross-functional team.

The scenarios of interaction of subjects in the chain "enterprise management – team leader-cross-functional team" and their analysis have been constructed. A number of tactical tasks have been formed to achieve the strategic goal: from the moment of interference to the activities of the cross-functional team should be minimal; incentives and motivation can only be aimed at consolidating the team; gradually introduce the command system of motivation and change it over time; training in teambuilding. The power of connections between subjects was also investigated by means of the theory of pulse process. The maximum perturbation pulse process reaches 15 months, then the work of the cross-functional team should end. The opportunity to choose the best variant of the development of relationships in the chain "enterprise management – team leader-cross-functional team" during the management of the creativity of the cross.

Keywords: cross-functional teams, small and medium-sized enterprises (SMEs), cluster structures, internal business environment, performance evaluation, innovation, strategies.

Формат цитування:

Ярошевська О. В., Красноступ В. М. Крос-функціональні команди у внутрішньому середовищі підприємств малого та середнього бізнесу в кластерних структурах. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 79-84. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).79-84)

Yaroshevskaya, O., & Krasnostup, V. (2025). Cross-functional teams in the internal environment of small and medium-sized enterprises within cluster structures. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(49), 79-84. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).79-84)