СЕКЦІЯ 12
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.95:005.8:004

https://doi.org/10.68134/ah.2026-11-20.030

Дубенський Роман Ігорович
аспірант, Університет економіки та права "КРОК"
ORCID: 0009-0008-7805-6545

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті досліджено вплив цифрової трансформації на формування та розвиток віртуальних команд у сучасному проєктному менеджменті. Актуальність теми обумовлена стрімким поширенням дистанційних форматів роботи та зростаючою потребою організацій у ефективних системах управління розподіленими командами. Мета дослідження полягає у визначенні ключових чинників цифрової трансформації, що безпосередньо впливають на організаційну архітектуру віртуальних команд, та розробці системного підходу до управління ними. Методологічну основу роботи складають системний аналіз, порівняльний метод та узагальнення наукових джерел і практичного досвіду українських і міжнародних компаній. За результатами дослідження визначено чотири рівні цифрової зрілості організацій у контексті управління командами. Запропоновано системну модель, що охоплює технологічний, організаційний та людський виміри управління віртуальними командами. Встановлено, що ефективність цифрової трансформації залежить не лише від впровадження технологій, а й від зрілості організаційної культури та рівня цифрових компетентностей учасників команди. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання як теоретичної основи для розроблення рекомендацій з управління розподіленими командами в умовах діджиталізації. Отримані висновки є актуальними як для вітчизняних організацій, так і для міжнародних компаній, що здійснюють цифрову трансформацію бізнес-процесів. Перспективою подальших досліджень є розроблення практичного інструментарію оцінювання цифрової зрілості для конкретних типів організацій та проєктів.

Ключові слова: цифрова трансформація, віртуальні команди, системний підхід, проєктний менеджмент, діджиталізація, організаційна архітектура, цифрова зрілість.

Abstract. This paper examines the impact of digital transformation on the formation and development of virtual teams in contemporary project management. The relevance of the topic is driven by the rapid expansion of remote work formats and the growing organisational need for effective management systems for distributed teams. The purpose of the study is to identify the key drivers of digital transformation that directly influence the organisational architecture of virtual teams and to develop a systems approach to their management. The methodological basis comprises systems analysis, comparative methods, and a synthesis of academic literature and practical experience of Ukrainian and international companies. Four levels of digital maturity are identified in the context of team management. A systems model encompassing the technological, organisational, and human dimensions of virtual team management is proposed. It is established that the effectiveness of digital transformation depends not only on technology adoption but also on the maturity of organisational culture and the digital competencies of team members. The practical value of the findings lies in their potential as a theoretical foundation for developing recommendations for managing distributed teams under digitalisation conditions. A further research perspective is the development of practical tools for assessing digital maturity for specific types of organisations and projects.

Keywords: digital transformation, virtual teams, systems approach, project management, digitalization, organizational architecture, digital maturity.

Вступ

Прискорення цифрової трансформації бізнес-середовища суттєво змінило підходи до організації командної роботи. Якщо ще десятиліття тому віртуальні команди вважалися нішевим форматом, переважно притаманним IT-галузі, то сьогодні вони стали стандартною практикою в більшості секторів економіки. За даними McKinsey, понад 70% організацій у світі використовують розподілені команди на постійній основі (Bughin et al., 2023). В Україні цей тренд додатково посилився під впливом воєнного часу та масової релокації бізнесу, що зробило питання ефективного управління віртуальними командами критично важливим.

Попри значний масив досліджень у сфері комунікацій, мотивації та ризик-менеджменту віртуальних команд (Greimel et al., 2023; Tucker et al., 2023), системний погляд на цифрову трансформацію саме як на каталізатор — рушійну силу, що кардинально перебудовує організаційну архітектуру команд — залишається недостатньо розробленим. Це й визначає актуальність представленого дослідження.

Мета і завдання

Мета дослідження — розкрити системний характер впливу цифрової трансформації на розвиток віртуальних команд та запропонувати модель управління, що враховує технологічний, організаційний і людський виміри.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

– визначити ключові чинники цифрової трансформації, що формують середовище для віртуальних команд;
– систематизувати рівні цифрової зрілості організацій у контексті управління командами;
– запропонувати системну модель управління віртуальними командами в умовах діджиталізації.

Методи

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу наукових джерел, а також узагальнення практичного досвіду українських та міжнародних компаній у сфері управління розподіленими командами. Теоретичну основу склали роботи у сфері цифрової трансформації, проєктного менеджменту та організаційної поведінки.

Результати та обговорення

Цифрова трансформація впливає на віртуальні команди через три взаємопов'язані виміри: технологічний, організаційний і людський. Технологічний вимір охоплює хмарні платформи, інструменти асинхронної та синхронної комунікації (MS Teams, Slack, Zoom), системи управління проєктами (Jira, Asana, Notion) та аналітичні дашборди моніторингу продуктивності. Саме доступність і зрілість цих інструментів визначає технічну можливість існування команди (Martins et al., 2004).

Організаційний вимір стосується перебудови структур управління: цифрова трансформація стимулює перехід від ієрархічних до мережевих моделей, де ролі і відповідальність розподіляються динамічно відповідно до завдань проєкту, а не посадових інструкцій. Гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban) стають природним організаційним середовищем для цифрово зрілих команд (Liao, 2017).

Людський вимір є найбільш складним: цифрова трансформація вимагає від учасників команди нових компетентностей — не лише технічних, а й соціальних: здатності до асинхронної співпраці, міжкультурної комунікації, самоорганізації та управління власним часом у розподіленому середовищі.

На основі аналізу практичного досвіду компаній запропоновано чотири рівні цифрової зрілості організацій у контексті управління командами: 1) початковий (розрізнені

інструменти, відсутність стандартів); 2) функціональний (базова цифрова інфраструктура, часткова стандартизація); 3) інтегрований (єдина екосистема платформ, Agile-підходи, зрілі KPI); 4) трансформаційний (проактивна аналітика, AI-асистовані рішення, повна автономія команди). Перехід між рівнями є нелінійним і залежить від галузі, розміру організації та рівня цифрових компетентностей керівництва.

Висновки

Цифрова трансформація є не просто технологічним оновленням, а системним каталізатором, що перебудовує саму природу командної роботи. Ефективне управління віртуальними командами в умовах діджиталізації потребує системного підходу, який одночасно охоплює технологічну інфраструктуру, організаційні моделі та розвиток цифрових компетентностей учасників. Запропонована чотирирівнева модель цифрової зрілості дозволяє організаціям діагностувати поточний стан і визначати пріоритети розвитку. Перспективою подальших досліджень є розроблення практичного інструментарію оцінювання цифрової зрілості для конкретних типів організацій та проєктів.

Список використаних джерел

1. Bughin J., Hazan E., Ramaswamy S., Mangels M., Jacobson R., Rezchakov S., Silvestri L. Skill shift: Automation and the future of the workforce. McKinsey Global Institute. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce (дата звернення: 10.11.2026)
2. Greimel N. S., Kanbach D. K., Chelaru M. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. Journal of Innovation and Knowledge. 2023. Vol. 8, No. 2. Art. 100351. DOI: 10.1016/j.jik.2023.100351
3. Tucker C., Olsen B., Hale R. T. Trust and commitment: A comparative study of virtual team communication across industries. Team Performance Management: An International Journal. 2023. Vol. 29, No. 1–2. P. 152–165. DOI: 10.1108/TPM-04-2022-0032
4. Martins L. L., Gilson L. L., Maynard M. T. Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. Journal of Management. 2004. Vol. 30, No. 6. P. 805–835. DOI: 10.1016/j.jm.2004.05.002
5. Liao C. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Human Resource Management Review. 2017. Vol. 27, No. 4. P. 648–659. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.010
6. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003