Зоряна ПУШКАР
к. геог. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ
Богдан ПУШКАР
к. геог. наук, доцент, доцент кафедри географії України і туризму
Тернопільського національного педагогічного
університету ім. В. Гнатюка

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНОЮ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифровізація соціально-економічних процесів зумовила трансформацію традиційних форм організації праці. У дослідженні авторів [1] зазначено, що «віртуальні команди – це групи співробітників, які працюють над спільними цілями, використовуючи сучасні цифрові технології для взаємодії, часто перебуваючи в різних географічних точках. Вони можуть включати представників різних організаційних підрозділів, регіонів або навіть країн, об'єднаних спільною метою. Ефективність роботи таких команд залежить від рівня комунікації, використання цифрових інструментів і здатності до співпраці в умовах віддаленої роботи».

Віртуальні команди стали відповіддю на потребу гнучкості, мобільності та глобальної інтеграції професійних компетентностей. На відміну від традиційних команд, де ключовим інтеграційним фактором виступає фізична присутність, у віртуальних структурах інтеграція забезпечується через цифрові процеси, формалізовані правила взаємодії, довіру, прозорість результатів.

Більшість сучасних досліджень підкреслює, що ефективність віртуальних команд залежить не лише від технологій, але від міжособистісних відносин, клімату комунікацій, корпоративної культури та поведінкових аспектів. Автори праць [2; 3] роблять акцент на гнучких моделях управління, поєднанні синхронної й асинхронної взаємодії, та ролі мотиваційних стратегій. Проблематику командної взаємодії досліджували Bruce Tuckman [5] – модель стадій розвитку команди; Peter Drucker [4] – управління орієнтоване на результат. Разом із тим, інтегративні моделі управління саме

віртуальними командами залишаються недостатньо структурованими.

Таким чином, виникає потреба у формуванні системної управлінської моделі, яка враховує специфіку дистанційної координації. Концепція 3D-моделі управління віртуальною командою базується на тривимірному підході, (рис.1): Direction – стратегічна узгодженість; Design – організаційна архітектура; Development – соціально-психологічна динаміка.

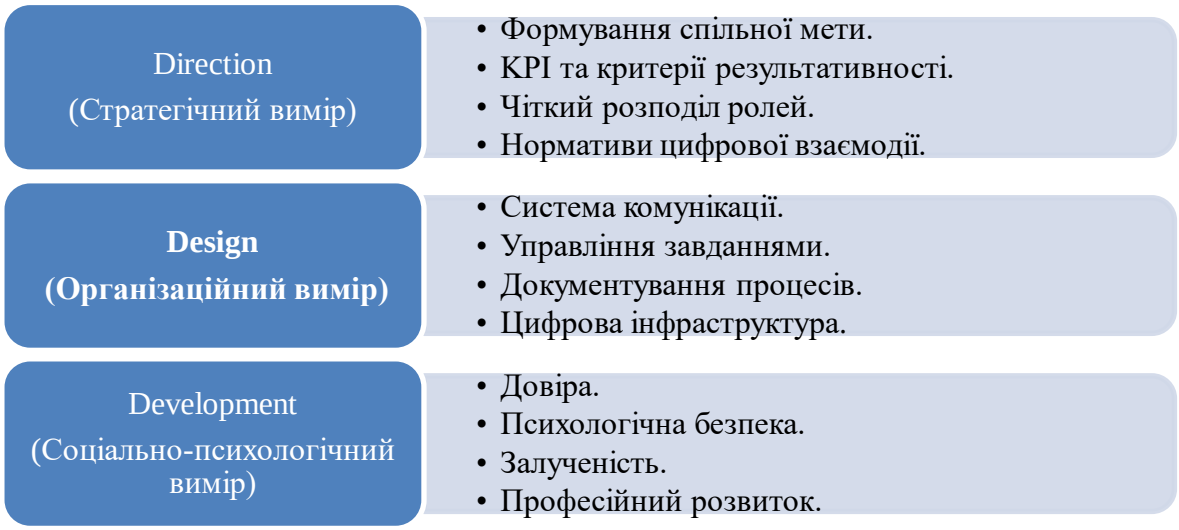

Рис. 1. Концептуальна 3D-модель управління віртуальною командою

Модель є структурно-функціональною та передбачає інтеграцію управлінських, технологічних і культурних компонентів. Стратегічний вимір забезпечує смислову єдність команди. По – перше, це формування спільної мети. Ефективність віртуальної команди прямо залежить від чіткості формулювання очікуваного результату. Мета повинна бути конкретною; вимірюваною; обмеженою в часі; зрозумілою кожному учаснику.

По-друге, розподіл ролей. В умовах дистанційної взаємодії рольова невизначеність призводить до дублювання функцій або втрати відповідальності. Тому управління повинно передбачати: закріплення зон відповідальності; визначення рівня автономії; узгодження каналів прийняття рішень.

По-третє, нормативна база взаємодії. Цифрова етика, регламент відповіді на повідомлення, формат онлайн-нарад – усе це формує поведінкову рамку команди.

По-четверте, організаційний вимір відповідає за структурованість процесів. Віртуальна команда функціонує через поєднання: синхронної комунікації (онлайн-зустрічі), асинхронної взаємодії (чати, документи, коментарі). Оптимальний баланс знижує інформаційне перевантаження. Управління завданнями передбачає, що завдання повинні бути візуалізованими, доступними для перегляду, прозорими за статусом виконання. Це формує ефект колективної відповідальності. У віртуальному середовищі пам'ять команди має бути цифровою. Створення баз знань, протоколів та архівів рішень мінімізує ризик втрати інформації.

По-п'яте, соціально-психологічний вимір (Development). Найбільш уразливим компонентом віртуальної взаємодії є емоційна згуртованість. Довіра формується через стабільність виконання зобов'язань; відкритість інформації; передбачуваність управлінських рішень. Психологічна безпека надзвичайно важлива для команди, учасники повинні мати можливість висловлювати думки без страху осуду; ініціювати зміни; повідомляти про труднощі. Віртуальні команди ефективні лише за умови безперервного професійного навчання, що забезпечує адаптивність до змін цифрового середовища.

По-шосте, лідер у віртуальній команді виконує інтегративну функцію між трьома вимірами: векторна функція – забезпечує стратегічну узгодженість; архітектурна функція – створює організаційну структуру процесів; інтегративна функція – підтримує довіру та згуртованість; аналітична функція – оцінює ефективність на основі цифрових метрик.

Так, наприклад, особливості впровадження моделі в медичних установах набуває специфічних рис: необхідність дотримання клінічних протоколів; підвищені вимоги до конфіденційності; чітка ієрархія відповідальності. Віртуальні консиліуми, дистанційні консультації та міжклінічна координація можуть бути структуровані відповідно до 3D-моделі.

Віртуальна команда не існує поза культурою організації. Модель передбачає формування цифрових норм поведінки; підтримку відкритості; розвиток культури результативності. Таким чином, управління віртуальною командою стає інструментом трансформації

організаційної культури. Переваги запропонованої моделі є: системність; інтеграція технологічних і соціальних аспектів; універсальність для різних сфер; адаптивність до умов цифрової трансформації.

Запропонована 3D-модель управління віртуальною командою дозволяє інтегрувати стратегічний, організаційний та соціально-психологічний виміри в єдину систему координат.

Методами збору даних є: анкетування членів команди; аналіз цифрових метрик (дотримання дедлайнів); інтерв'ювання керівника; контент-аналіз внутрішніх комунікацій.

Таблиця 1

Система індикаторів оцінювання ефективності віртуальної команди

Вимір	Індикатор	Метод вимірювання	Шкала
Direction	Чіткість цілей	Анкетування	1–5
Direction	Розуміння ролей	Анкетування	1–5
Design	Дотримання дедлайнів	% виконаних завдань	0–100%
Design	Прозорість завдань	Експертна оцінка	1–5
Development	Рівень довіри	Анкетування	1–5
Development	Психологічна безпека	Опитування	1–5
Development	Залученість	Індекс участі	%

Примітка. Сформовано авторами самостійно

Модель дозволяє структурувати дистанційні консиліуми; підвищити координацію між підрозділами; мінімізувати комунікаційні втрати; підтримувати цифрову культуру відповідальності.

Отже, ефективність віртуальної команди визначається не лише технологічною оснащеністю, а насамперед чіткістю цілей, прозорістю процесів, рівнем довіри, якістю лідерства. Сучасні дослідження підтверджують, що ефективне управління віртуальними командами передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних і соціально-психологічних компонентів. У контексті цифрової трансформації

організацій модель може виступати методологічною основою формування сучасних управлінських практик.

Список використаних джерел:

1. Пушкар З., Пушкар Б. Управління командами в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи* N12(54) 2024. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/18302/18351
2. Miranda F. J., Chamorro-Mera A. Virtual Teams in The University: A Critical Literature Review and A Research Agenda. *Marketing and Management of Innovations*. 2024.
3. Kalinin O. V., Dubenskyi R. Conceptual foundations of virtual team management in the digital economy. 2025.
4. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. 839 p.
5. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63. P. 384–399.