Кузнєцова Марія Павлівна, здобувач вищої освіти факультету бізнес-технологій та економіки
Національний університет «Запорізька політехніка»; Україна

Науковий керівник: Чернова Ірина Вікторівна, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління
Національний університет «Запорізька політехніка»; Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ ТА РОЗПОДІЛЕНИМИ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

Цифрова трансформація, глобалізація бізнес-процесів і поширення гібридної зайнятості змінили підходи до організації проєктної діяльності. Віддалені та розподілені команди дають змогу залучати фахівців незалежно від місця їхнього перебування, однак водночас ускладнюють координацію, обмін контекстом, підтримання довіри та контроль виконання домовленостей. Для українських організацій ця проблематика є особливо актуальною через необхідність забезпечувати безперервність роботи команд, учасники яких можуть перебувати в різних регіонах України або за кордоном.

Ефективність таких команд визначається не лише професійною компетентністю учасників і наявністю цифрових платформ. Важливими чинниками є зрозумілі цілі, передбачувані правила взаємодії, якість лідерства, психологічна безпека, своєчасний зворотний зв'язок і доступ до актуальної проєктної інформації. Дослідження цифрових команд також підкреслюють роль лідера у створенні умов для продуктивного обміну знаннями між учасниками з різним досвідом і контекстом роботи [1].

На часі систематизація психологічних і технологічних аспектів управління віддаленими та розподіленими проєктними командами, визначення ключових ризиків їх функціонування та обґрунтування практичних напрямів підвищення результативності командної взаємодії.

У дистанційному середовищі обмежуються неформальні контакти, складніше помічати невербальні сигнали та швидко уточнювати причини непорозумінь. За таких умов підвищується значення регулярної комунікації, узгоджених очікувань і довіри між учасниками. Довіра формується через послідовність дій керівника, виконання взятих зобов'язань, прозорість рішень і справедливий розподіл відповідальності.

Ключовою характеристикою зрілої команди є психологічна безпека — спільне переконання її учасників у тому, що висловлення запитань, сумнівів, пропозицій або повідомлення про помилки не спричинить приниження чи покарання. Вона пов'язана з навчальною поведінкою команди та раннім виявленням проблем [4]. Для керівника це означає необхідність не шукати винних, а обговорювати причини, наслідки та способи недопущення помилок у майбутньому.

Конструктивне лідерство поєднує вимогливість до результату з повагою до автономії виконавців. Участь працівників в обговоренні способів виконання завдань, визнання досягнень і змістовний зворотний зв'язок підтримують мотивацію та відповідальне ставлення до спільної роботи [6]. Водночас автономія не означає

відсутності управління: вона потребує чітко визначених результатів, меж повноважень, критеріїв готовності та зрозумілого порядку ескалації проблем.

Дистанційна зайнятість може супроводжуватися соціальною ізоляцією, перевантаженням повідомленнями та розмиванням меж між робочим і особистим часом. Систематичний огляд досліджень засвідчує, що вплив дистанційної роботи на психосоціальне середовище є контекстно залежним; вагоме значення мають автономія, робоче навантаження, соціальна підтримка й можливість психологічного відновлення [2]. Тому корисними є регулярні індивідуальні зустрічі керівника з учасниками команди, обговорення навантаження, гнучке планування та повага до позаробочого часу.

Розподілена проєктна команда об'єднує фахівців, які працюють у різних локаціях, часових поясах або організаційних підрозділах, але мають спільні цілі й взаємозалежні завдання. Тому на початку проєкту необхідно узгодити очікувані результати, обсяг робіт, ролі, строки, залежності та відповідальних осіб. Доцільно зафіксувати ці домовленості в командній угоді.

Командна угода має містити правила проведення зустрічей, перелік робочих каналів, строки відповіді на асинхронні повідомлення, порядок документування рішень, механізм ескалації ризиків і канали для термінового зв'язку. Такий документ зменшує неоднозначність, полегшує адаптацію нових учасників і забезпечує передбачуваність спільної діяльності.

Для віддалених команд доцільним є перехід від контролю присутності до управління за результатами. Оцінювання має спиратися на досягнення погоджених цілей, якість результату, дотримання строків, виконання критеріїв прийняття та своєчасне інформування про перешкоди. Практичними інструментами є цілі та ключові результати, проєктні показники, прозорі беклоги, дошки завдань і регулярні огляди прогресу.

За умов змінних вимог корисними є гнучкі підходи Agile та практики Scrum: короткі цикли планування, демонстрація проміжних результатів, ретроспективи й коригування пріоритетів. Водночас ефективність віддалених Agile-команд залежить не від формального використання методології, а від задоволеності учасників, результативності роботи та здатності команди адаптувати процеси до реальних обмежень [3]. Самоорганізація також потребує узгоджених ролей і прозорого розподілу відповідальності [8].

Управління ризиками має бути безперервним. До типових ризиків належать затримки комунікації, втрата контексту, технічні збої, кіберзагрози, залежність від окремих фахівців, неузгодженість пріоритетів і зміна доступності працівників. Для кожного істотного ризику слід визначати ймовірність, наслідки, відповідального та заходи реагування; реєстр ризиків варто переглядати на регулярних проєктних зустрічах.

Цифрові інструменти забезпечують комунікацію, планування, спільну роботу з документами та відстеження виконання завдань. Відеоконференції доцільно використовувати для складних обговорень і спільного ухвалення рішень; месенджери — для оперативних питань; системи управління проєктами — для фіксації завдань, строків і відповідальності; хмарні сховища та бази знань — для доступу до актуальних версій документів. Вибір конкретної платформи є вторинним порівняно з чіткістю її функції в робочому процесі.

Практичний технологічний стек може включати трекери завдань і спринтів, бази знань, інструменти візуальної співпраці, засоби відеозв'язку та сервіси протоколювання зустрічей. Визначальним принципом має бути наявність єдиного джерела правди щодо рішень, статусів завдань і проєктної документації. Дублювання інформації в різних каналах створює ризик використання неактуальних даних та інформаційного перевантаження.

Особливого значення набуває асинхронна комунікація. Письмові оновлення, коментарі до завдань, записи рішень і спільні документи дають змогу зберігати контекст та ефективно взаємодіяти учасникам із різним графіком. Для асинхронного формату необхідно встановити прийнятні строки відповіді, правила позначення термінових повідомлень і вимоги до фіксації домовленостей після зустрічей.

Використання цифрових платформ має супроводжуватися навчанням працівників і технічною підтримкою. Необхідно застосовувати розмежування прав доступу, багатофакторну автентифікацію, резервне копіювання та правила безпечного передавання даних. Психологічні аспекти дистанційної зайнятості й технологічна організація роботи мають розглядатися у взаємозв'язку, оскільки невизначеність щодо каналів комунікації та доступу до інформації посилює напруження в команді [7].

Отже, технології повинні не замінювати управління, а підтримувати його: забезпечувати видимість процесу, доступність знань, своєчасне виявлення відхилень і можливість координувати дії без надмірної кількості зустрічей.

Для підвищення ефективності віддалених і розподілених проєктних команд доцільно реалізовувати такі взаємопов'язані напрями: організаційний — узгоджувати цілі, ролі, строки, відповідальність і правила ескалації; комунікаційний — поєднувати синхронні зустрічі з асинхронними оновленнями та документувати важливі рішення; психологічний — підтримувати довіру, психологічну безпеку, баланс навантаження й конструктивне вирішення конфліктів; мотиваційний — надавати регулярний зворотний зв'язок, визнавати досягнення та створювати можливості професійного розвитку; технологічний — використовувати узгоджений набір платформ і захищати інформацію; ризик-орієнтований — систематично виявляти кадрові, комунікаційні та технічні ризики.

Ефективне управління віддаленими командами ґрунтується на узгодженні психологічних, організаційних і технологічних складових. Психологічними передумовами результативності є довіра, психологічна безпека, конструктивне лідерство та увага до добробуту працівників. Організаційна складова передбачає чіткі цілі, прозорий розподіл відповідальності, гнучке планування й управління ризиками. Технологічна складова забезпечує координацію, спільний доступ до інформації та захист даних.

Успішність віртуальної команди визначається не кількістю застосованих сервісів, а ступенем їх інтеграції в робочі процеси та здатністю команди підтримувати зрозумілу комунікацію, відповідальність і взаємну довіру. Перспективою подальших досліджень є порівняння моделей управління розподіленими командами різного масштабу та оцінювання впливу цифрових інструментів на командну взаємодію і результати проєктів.

Список використаних джерел

1. Huang H., Wang Q. Within digital collaborative teams, how can leaders promote productive knowledge sharing among members with diverse settings? Digital Economy and Sustainable Development. 2024. Vol. 2. Article 2. DOI: https://doi.org/10.1007/s44265-023-00027-w

2. Vleeshouwers J., Fløvik L., Christensen J. O., Johannessen H. A., Finne L. B., Mohr B., Jørgensen I. L., Lunde L.-K. The relationship between telework from home and the psychosocial work environment: a systematic review. International Archives of Occupational and Environmental Health. 2022. Vol. 95, no. 10. P. 2025–2051. DOI: https://doi.org/10.1007/s00420-022-01901-4
3. Adzgauskaite M., Tam C., Martins R. What helps Agile remote teams to be successful in developing software? Empirical evidence. Information and Software Technology. 2025. Vol. 177. Article 107593. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107593.
4. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, no. 2. P. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999.
5. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2014. Vol. 1. P. 23–43. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
6. Шейко А. О., Бикова С. В. Психологічні аспекти лідерства: вплив стилю управління на мотивацію та ефективність команди. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 9(37). С. 1248–1256. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-1248-1256
7. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98
8. Данченко О., Корейба А. Моделі самоорганізації в проєктних командах. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). С. 257–264. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-257-264