

УДК 331.1
DOI: 10.60022/3(2)-5S

Гончаренко Оксана Григорівна
доктор економічних наук, професор
професор кафедри гуманітарних дисциплін
Пенітенціарна академія України, Україна
Honcharenko Oksana
Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Humanities
Penitentiary Academy of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0003-1101-6019

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ІТ-КОМАНД У ВІРТУАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. У сучасних умовах цифровізації та поширення віддаленої роботи продуктивність ІТ-команд у віртуальному середовищі стає ключовим чинником їх ефективності. Віртуальні команди функціонують у середовищі, що характеризується просторово-часовою децентралізацією, асинхронністю комунікацій, залежністю від цифрових технологій і автономією працівників. Це зумовлює трансформацію управлінських підходів – від традиційного контролю до інтегрованих стратегій, орієнтованих на результати, цифрове забезпечення і розвиток людського потенціалу.

У статті обґрунтовано авторську модель стратегічного управління продуктивністю віртуальних ІТ-команд, яка базується на інтеграції трьох взаємопов'язаних компонентів: результативного, процесно-цифрового та людиноцентричного. Результативний компонент забезпечує цілеспрямованість управління через системи OKR і KPI, що дозволяють узгоджувати індивідуальні, командні та організаційні завдання. Процесно-цифровий – передбачає використання гнучких методологій (Agile, Kanban), цифрових платформ і аналітичних інструментів, що підвищує прозорість, оперативність та обґрунтованість управлінських рішень. Людиноцентричний компонент орієнтований на розвиток цифрових, комунікативних і управлінських компетентностей, мотивацію, довіру й психологічну безпеку, що знижує професійне вигорання та плинність кадрів.

Інтеграція компонентів забезпечується через механізм узгодження стратегічних орієнтирів, цифрових інструментів і розвитку людського потенціалу. Для практичної реалізації моделі визначено управлінські інструменти та потенційні ризики, мінімізація яких сприяє підвищенню стабільності й довгострокової ефективності. Комплексне застосування стратегічних підходів – упровадження результат-орієнтованих систем управління, цифрових платформ, гнучких методологій, оптимізація комунікацій і розвиток компетентностей персоналу – є ефективним шляхом підвищення продуктивності віртуальних ІТ-команд. Запропонована модель має практичне значення для ІТ-компаній та організацій, які функціонують у віддаленому або гібридному форматі, і сприяє сталому розвитку команд у динамічному цифровому середовищі.

Ключові слова: продуктивність ІТ-команд, віртуальне середовище, стратегічне управління, цифрові платформи, розподілені команди.

STRATEGIC APPROACHES TO MANAGING THE PRODUCTIVITY OF IT TEAMS IN A VIRTUAL ENVIRONMENT

Abstract. In today's digitalization and spread of remote work, the productivity of IT teams in a virtual environment is becoming a key factor in their effectiveness. Virtual teams operate in an environment characterized by spatial and temporal decentralization, asynchrony of communications, dependence on digital technologies, and employee autonomy. This leads to a transformation of management approaches - from traditional control to integrated strategies focused on results, digital support, and human potential development. In the article the author substantiates the model of strategic management of the productivity of virtual IT teams, which is based on the integration of three interrelated components: performance, process-



digital, and human-centric. The performance component ensures the focus of management through OKR and KPI systems, which allow for the coordination of individual, team, and organizational tasks. Process-digital - involves the use of flexible methodologies (Agile, Kanban), digital platforms, and analytical tools, which increases transparency, efficiency, and validity of management decisions. The human-centric component is focused on the development of digital, communicative and managerial competencies, motivation, trust and psychological safety, which reduces professional burnout and staff turnover.

The integration of components is ensured through a mechanism for coordinating strategic guidelines, digital tools and human potential development. For the practical implementation of the model, management tools and potential risks have been identified, the minimization of which contributes to increased stability and long-term efficiency. The integrated application of strategic approaches – the implementation of result-oriented management systems, digital platforms, flexible methodologies, optimization of communications and development of personnel competencies – is an effective way to increase the productivity of virtual IT teams. The proposed model has practical significance for IT companies and organizations operating in a remote or hybrid format, and promotes the sustainable development of teams in a dynamic digital environment.

Keywords: IT team productivity, virtual environment, strategic management, digital platforms, distributed teams.

Постановка завдання. Цифрова трансформація економіки та поширення віддалених і гібридних форматів зайнятості зумовили істотні зміни в діяльності ІТ-компаній. Віртуальне середовище стало стійкою управлінською практикою, що актуалізує переосмислення підходів до управління продуктивністю ІТ-команд, оскільки традиційні моделі контролю, орієнтовані на фізичну присутність і часові показники, виявляються недостатньо ефективними.

Дослідження засвідчують, що віртуальні ІТ-команди стикаються зі специфічними викликами координації, комунікації та формування довіри, водночас підкреслюючи визначальну роль цифрових інструментів, лідерства й організаційної культури [2, с. 56]. Продуктивність у віртуальному середовищі дедалі більше залежить від якості управлінських рішень, а не від інтенсивності контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років у науковій літературі зростає інтерес до проблематики продуктивності ІТ-команд у контексті прискореної цифровізації управлінських процесів. У працях зарубіжних дослідників Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. [8], Darics E., Gatti M. [9], Hertel G., Geister S., Konradt U. [10], Menolli A., Coletti T. L., Morandini C. Z. [11] доведено, що гнучкі підходи підвищують адаптивність команд і прозорість процесів, однак їх ефективність у віртуальному форматі значною мірою залежить від зрілості командної взаємодії та рівня автономності учасників. Водночас наголошується, що орієнтація виключно на показники процесної ефективності не завжди забезпечує зростання результативності ІТ-команд.

У вітчизняному науковому дискурсі управління продуктивністю віртуальних команд досліджується у працях І. Близнюкова, І. Семка [1], В. Боковця [2], Н. Болквадзе, Т. Гетьман [3], І. Варіс, О. Кравчук [4], С. Сергійчика [5], Н. Краснокутської, Т. Подопріхіної [6], О. Храпкіна, О. Кіндрат [7] та ін., які акцентують увагу на впливі соціально-психологічних чинників, зокрема довіри, залученості, емоційного клімату та стилю лідерства. Водночас низка аспектів, зокрема порівняльна ефективність асинхронної та синхронної роботи у віртуальних ІТ-командах, залишається недостатньо вивченою.

Метою статті є обґрунтування стратегічних підходів до управління продуктивністю ІТ-команд у віртуальному середовищі та визначення інструментів їх практичної реалізації.

Виклад основного матеріалу. Віртуальне робоче середовище є ключовим елементом сучасної організації праці, що формується під впливом цифровізації, розвитку дистанційної зайнятості та глобалізації трудових процесів. Його функціонування ґрунтується на використанні цифрових платформ, хмарних сервісів і комунікаційних технологій, які забезпечують виконання професійних завдань незалежно від фізичного місцезнаходження працівників [7]. Основними характеристиками такого середовища є просторово-часова децентралізація, гнучкість організації праці, асинхронність комунікацій і висока залежність від інформаційно-комунікаційних технологій [6, с.219].

Навідміну від традиційного робочого простору, віртуальне середовище передбачає опосередковану взаємодію між учасниками трудового процесу, що трансформує управлінські комунікації, механізми контролю та координації діяльності. Підвищений рівень автономності працівників сприяє розвитку відповідальності та самоменеджменту, водночас ускладнюючи контроль за виконанням завдань і зумовлюючи перехід від орієнтації на процес до фокусування на результатах діяльності [5, с. 96]. За цих умов зростає роль цифрової культури, рівня цифрових компетентностей персоналу та психологічних чинників, зокрема мотивації, залученості й довіри в команді.

Оцінювання продуктивності праці у віртуальному робочому середовищі потребує комплексних

методологічних підходів, що поєднують кількісні та якісні індикатори (рис. 1).

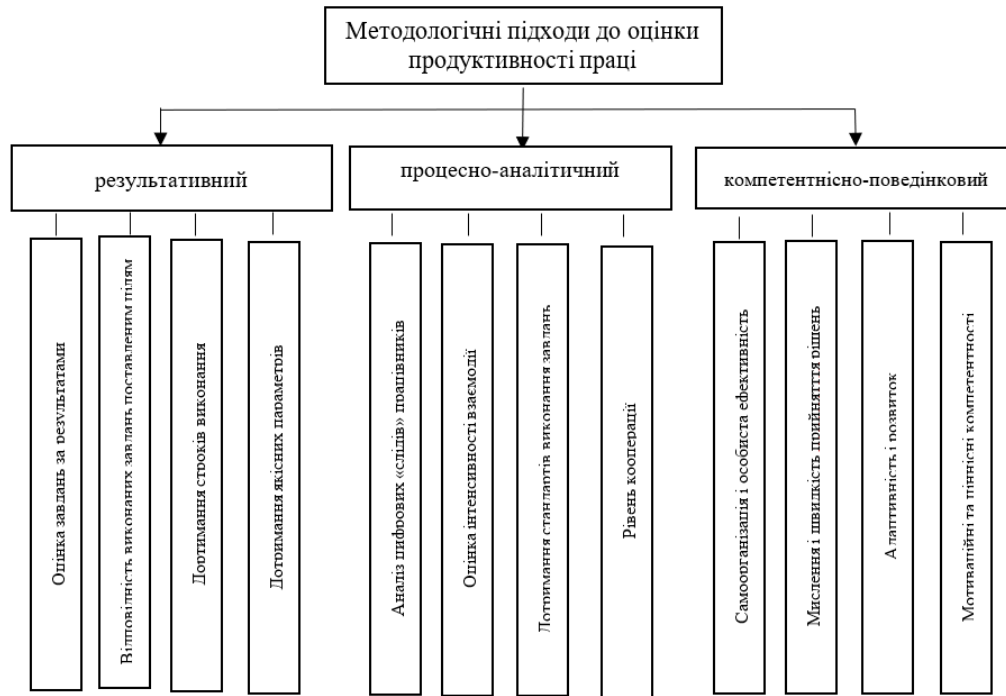


Рис 1. Методичні підходи до оцінки продуктивності праці ІТ-команд
Джерело: сформовано автором

Традиційні методи контролю робочого часу поступово втрачають ефективність, поступаючись результат-орієнтованим моделям оцінювання продуктивності. Одним із найпоширеніших є результативний (outcome-based) підхід, який передбачає оцінювання діяльності за досягнутими результатами, їх відповідністю поставленим цілям, дотриманням строків та якістю виконання завдань. У межах цього підходу застосовуються ключові показники ефективності (KPI), адаптовані до специфіки дистанційної й проектної роботи. Його доповнює процесно-аналітичний підхід, що ґрунтується на аналізі «цифрових слідів» працівників у корпоративних інформаційних системах (task-менеджерах, CRM, платформах спільної роботи), що дозволяє оцінити інтенсивність взаємодії, рівень кооперації й дотримання стандартів виконання завдань без надмірної координації дій персоналу. Застосування компетентнісно-поведінкового підходу орієнтоване на оцінювання рівня розвитку цифрових, комунікативних і організаційних компетентностей (методи самооцінювання, експертних оцінок та інші), що безпосередньо впливають на продуктивність у віртуальному середовищі. На думку І.Варіс та О.Кравчук ефективне оцінювання продуктивності у віртуальному робочому середовищі має ґрунтуватися на інтеграції методологічних підходів з урахуванням технологічних, організаційних і людських чинників, що забезпечує об'єктивність оцінювання, обґрунтованість управлінських рішень і сталий розвиток віртуальних команд [4].

У вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях фактори впливу на продуктивність ІТ-команд у віртуальному середовищі інтерпретуються з урахуванням різних соціально-економічних та інституційних умов, що зумовлює відмінності в управлінських акцентах. У працях вітчизняних учених увага зосереджується переважно на адаптаційних і стійкісних чинниках, зокрема на надійності цифрової інфраструктури, гнучкості організаційних структур, поєднанні формального й неформального контролю, а також ролі самодисципліни, відповідальності та психологічної стійкості персоналу [1, с. 68]. Такий підхід формується під впливом воєнних ризиків, міграційних процесів і ресурсних обмежень та акцентує проблему безперервності бізнес-процесів в умовах невизначеності.

У зарубіжних дослідженнях (США, країни ЄС, Ізраїль) домінують процесно-інституційний і поведінковий підходи, де ключовими факторами виступають зрілість цифрових екосистем, стандартизація інструментів спільної роботи, культура довіри й делегування, формалізовані параметри продуктивності (OKR, KPI, аналітичні панелі), а також інклюзивність і міжкультурна комунікація [8]. Основний акцент робиться не лише на результативності, а й на сталому розвитку команд та балансі між продуктивністю і добробутом працівників.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз факторів продуктивності ІТ-команд

Критерії	Український досвід	Зарубіжний досвід
Ключовий фокус	Адаптація та стійкість	Ефективність і сталість
Управлінський стиль	Комбінований	Результат-орієнтований
Комунікації	Гнучкі, часто неформальні	Стандартизовані
Роль людського фактора	Психологічна стійкість	Добробут і залученість
Контекст	Висока невизначеність	Інституційна стабільність

Джерел: складено автором [1-11]

Порівняльний аналіз українських і зарубіжних підходів свідчить, що ефективне управління продуктивністю ІТ-команд у віртуальному середовищі потребує поєднання адаптивних механізмів, характерних для вітчизняної практики, з інституційно зрілими інструментами, притаманними зарубіжним моделям. В умовах цифровізації та поширення віддаленої роботи управління продуктивністю віртуальних ІТ-команд має ґрунтуватися на системному й стратегічно орієнтованому підході, що відображає трансформацію управлінських парадигм від інструментально-контрольної до людиноцентричної та результат-орієнтованої.

Таблиця 2

Еволюція управлінських парадигм у системі управління продуктивністю віртуальних ІТ-команд

Управлінська парадигма	Домінуючий фокус	Основні інструменти	Потенційні ризики
Контрольно-орієнтована	Контроль процесів	Тайм-трекінг, звітність	Зниження мотивації, формальне виконання завдань
Результат-орієнтована	Досягнення цілей	OKR, KPI, performance dashboards	Надмірна формалізація, ігнорування людського фактора
Людиноцентрична	Розвиток потенціалу	Коучинг, зворотний зв'язок, навчання	Підвищення витрат, складність вимірювання результатів

Джерело :складено автором [1-8]

Усвідомлення трансформації управлінських парадигм зумовлює потребу в систематизації стратегічних підходів до управління продуктивністю віртуальних ІТ-команд, зокрема орієнтації на результати, цифрове забезпечення управлінських процесів і розвиток людського потенціалу в межах єдиної концептуальної моделі [3, с.75]. Саме ці чинники покладено в основу авторського трактування, що забезпечує узгодженість управлінських інструментів і цілісність стратегічного управління продуктивністю у віртуальному робочому середовищі. Запропонована модель ґрунтується на виокремленні трьох взаємопов'язаних стратегічних компонентів, аналіз яких дозволяє розкрити ключові механізми управління продуктивністю віртуальних ІТ-команд.

1. Результативний компонент визначає цільову спрямованість управління продуктивністю та ґрунтується на узгодженні індивідуальних, командних і організаційних цілей. Ключовими інструментами є системи OKR і KPI, які орієнтують діяльність на досягнення вимірюваних результатів, дотримання строків і якості виконання завдань, посилюючи відповідальність команди та зменшуючи залежність від процесного контролю.

2. Процесно-цифровий компонент забезпечує реалізацію стратегічних цілей через формалізацію процесів і використання цифрових інструментів управління. Його основу становлять гнучкі методології (Agile, Kanban), інтегровані з платформами спільної роботи та системами управління проектами, що підвищує прозорість, керованість процесів і обґрунтованість управлінських рішень.

3. Людиноцентричний компонент фокусується на розвитку людського потенціалу як ключового чинника продуктивності. Він охоплює формування цифрових і комунікативних компетентностей, підтримку мотивації, довіри та психологічної безпеки, використання інструментів зворотного зв'язку, навчання й коучингу, що сприяє підвищенню стійкості команд і зниженню ризиків професійного вигорання.

Інтеграційний механізм забезпечує цілісність системи управління, поєднуючи стратегічні орієнтири результативного компонента, операційну реалізацію процесно-цифрового та умови довгострокової продуктивності, сформовані людиноцентричним компонентом. Запропонована модель стратегічного управління продуктивністю віртуальних ІТ-команд інтегрує стратегічні цілі, цифрові інструменти й розвиток людського капіталу, створюючи підґрунтя для підвищення ефективності та

сталого розвитку команд у віртуальному робочому середовищі. Реалізація стратегічного управління продуктивністю віртуальних ІТ-команд ґрунтується на застосуванні комплексу управлінських інструментів, узгоджених із результативним, процесно-цифровим і людиноцентричним компонентами моделі, ефективність яких залежить від своєчасної ідентифікації та мінімізації управлінських ризиків (табл. 3).

Таблиця 3

Інструменти реалізації стратегічного управління продуктивністю та пов'язані управлінські ризики

Стратегічний контур	Інструменти реалізації	Потенційні управлінські ризики
Результативний	OKR, KPI, дорожні карти, стратегічні сесії, review meetings	Надмірна формалізація, ігнорування якості та творчості, фокус лише на кількісних показниках
Процесно-цифровий	Task-менеджери, системи контролю версій, аналітика виконання завдань, візуалізація процесів	Цифрове перевантаження, ускладнення координації, ризик інформаційних втрат
Людиноцентричний	Коучинг, наставництво, системи зворотного зв'язку, програми розвитку компетентностей, підтримка психологічного добробуту	Зниження мотивації та залученості, ізоляція, емоційне вигорання, невідповідність стилю лідерства

Джерело: складено автором [1-8]

У таблиці представлено інструменти стратегічного впливу на продуктивність ІТ-команд і визначено основні управлінські ризики, пов'язані з їх застосуванням. Збалансоване поєднання інструментів і своєчасне управління ризиками сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління продуктивністю віртуальних ІТ-команд [10].

Підвищення продуктивності віртуальних ІТ-команд в умовах цифровізації та віддаленої роботи потребує комплексного підходу з урахуванням технологічних, організаційних і людських чинників. На основі аналізу наукових джерел і запропонованої моделі доцільно виокремити такі напрями її зростання:

1. Впровадження результат-орієнтованих систем управління передбачає формування чітких цілей і показників результативності (OKR, KPI), узгодження індивідуальних, командних і організаційних завдань, а також регулярний моніторинг і перегляд результатів з метою своєчасного коригування процесів та підвищення відповідальності членів команди.

2. Використання цифрових платформ і аналітики інтегрує task-менеджери, системи контролю версій, аналітичні панелі та платформи для спільної роботи, забезпечуючи прозорість процесів, оперативний обмін інформацією та оцінку продуктивності на основі даних (data-driven management).

3. Розвиток компетентностей і підтримка мотивації передбачає системне навчання, коучинг, наставництво та регулярний зворотний зв'язок, що підвищує цифрові, комунікативні компетентності та самоменеджмент. Формування довіри, корпоративної культури та підтримка психологічного добробуту знижують ризики вигорання та плинності кадрів [9].

4. Впровадження гнучких методологій управління проєктами (Agile, Kanban) підвищує адаптивність процесів, оперативність реакції на зміни та координацію команди. Регулярність ітерацій та ретроспектив у межах запланованих zoom-зустрічей виступає чинником підвищення ефективності командної взаємодії [11].

5. Оптимізація комунікацій включає чіткі правила взаємодії, стандарти синхронної та асинхронної взаємодії, структуровані канали обміну інформацією, що значно зменшує ризик непорозумінь і підвищує продуктивність.

6. Управління ризиками та забезпечення адаптивності передбачає ідентифікацію потенційних ризиків (перевантаження, надмірна формалізація, мотиваційні проблеми) та своєчасні заходи для їх мінімізації, підвищує стабільність продуктивності команд у віртуальному середовищі.

Висновки. Продуктивність ІТ-команд у віртуальному середовищі визначається сукупністю технологічних, організаційно-управлінських, комунікаційних і людських факторів, урахування яких забезпечує ефективне управління та стабільність командної діяльності. Еволюція управлінських парадигм свідчить про перехід від контрольних моделей до інтегрованих стратегій, що поєднують орієнтацію на результат, цифрову підтримку процесів і розвиток людського потенціалу, підвищуючи автономію команд і прозорість рішень.

У межах дослідження запропоновано модель стратегічного управління продуктивністю ІТ-команд, що інтегрує результативний, процесно-цифровий та людиноцентричний компоненти, забезпечуючи формування цілей, використання цифрових інструментів і розвиток компетентностей.

Для її реалізації визначено ключові управлінські інструменти та потенційні ризики, мінімізація яких підвищує продуктивність і довгострокову ефективність команд. Зростання продуктивності досягається через комплексне застосування стратегічних підходів, результат-орієнтованих систем управління, цифрових платформ, гнучких методологій, оптимізацію комунікацій і розвиток людського потенціалу.

Література

1. Близнюкова, І. О., Семко, І. Б., Кійко, С. Г. Огляд сучасних методологій управління командами ІТ-проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 43. С. 64-72
2. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 65. С. 55-58.
3. Болквядзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компанії. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 22. С. 72–83.
4. Варіс, І., Кравчук, О., Кир'янова, О. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2023.(48). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>
5. Сергійчук С.І. Дослідження методів вимірювання продуктивності праці. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2008. № 4. С. 92-100.
6. Краснокутська, Н. С., Подопріхіна, Т. О. Аналіз методологій управління проектами в ІТ-галузі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 217-222.
7. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проектами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2933>
8. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*. 2015. Vol. 130, No. 1. P. 165–218. URL: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/130/1/165/2337855>.
9. Darics E., Gatti M. Talking a team into being in online workplace collaborations: The discourse of virtual work. *Discourse Studies*. 2019. Vol. 21. P. 237–257. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1461445619829240>
10. Hertel G., Geister S., Konradt U. Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 2005. Vol. 15. P. 69-95. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482205000033>
11. Menolli A., Coleti T. L., Morandini C. Z. Impact of Remote Work on Software Teams: A Qualitative Study. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 136. P. 162-174. URL: <https://sol.sbc.org.br/index.php/washes/article/view/24775>

References

1. Blyznyukova, I. O., Semko, I. B., & Kiyko, S. G. (2020). Review of modern methodologies for managing IT project teams. *Management of complex systems development*. №. 43. P. 64-72.
2. Bokovets V. V., & Zayats O. M. (2022). Modern project management methods and their features. *Market infrastructure*. Issue 65. P. 55-58.
3. Bolkvadze N., & Getman T. (2020). Modern methods of motivating IT company personnel. *Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*. No. 22. pp. 72-83.
4. Varis, I., Kravchuk, O., & Kyryanova, O. (2023). Directions for optimizing virtual team management in a modern business environment. *Economy and Society*, (48).
5. Serhiychuk S.I. (2008). Research on methods of measuring labor productivity. *Bulletin of the Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky*. No. 4. Pp. 92-100.
6. Krasnokutska, N. S. & Podopriskhina, T. O. (2020). Analysis of project management methodologies in the IT industry. *Business Inform*, 8, 217-222.
7. Khrapkin O., Kindrat O., & Chopey R. (2023). Project management in the IT industry: methods, tools and risk management. *Economy and society*. 2023. No. 55.
8. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
9. Darics, E. & Cristina Gatti, M. (2019). Talking a team into being in online workplace collaborations: The discourse of virtual work. *Discourse Studies*, 21(3), 237–257.
10. Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15 (1), 69-95.

11. Menolli, A. Coleti, T. L., & Morandini, C. Z. (2023). Impact of Remote Work on Software Teams: A Qualitative Study. *Journal of Business Research*, 136, 162-174.

Отримано: 17.01.2026

Прийнято до публікації: 27.01.2026

Опубліковано: 15.02.2026