St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo
Faculty of Economics

ВИРТУАЛНИ ЕКИПИ-СЪВРЕМЕННА НЕОБХОДИМОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО

VIRTUAL TEAMS — A MODERN NECESSITY IN MANAGEMENT

Стефани Делчева-Николаева
Stefani Delcheva-Nikolaeva

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo

Abstract: The rapidly changing environment we live in demands swift adaptability, flexibility, and timely decision-making. Since 2020, there has been a marked acceleration in the trend toward virtual work. With the onset of the COVID-19 pandemic, organizational teams were forced to restructure their workflows, with the majority transitioning to virtual environments. This shift significantly contributed to the advancement of digital literacy and technical skills among employees.Today, virtual work is increasingly preferred due to the ability to recruit talent from diverse geographical locations, the ease of access to information, and the increased convenience for team members. This, in turn, facilitates a broader exchange of knowledge and expertise. Tech giants such as Google, Microsoft, and Amazon have maintained hybrid models, while Bulgarian companies —including Vivacom, HP, Kaufland Bulgaria, GemSeek, and Monbat — are increasingly opting for virtual operations. It can be argued that virtual teams have become a necessity for modern organizations. However, is this truly the case? Are virtual teams genuinely preferred over traditional teams operating in physical workspaces? This paper aims to clarify the fundamental characteristics of virtual teams, the differences between virtual and traditional structures, their respective advantages and disadvantages, management strategies, and contemporary examples of organizations that prioritize this model.
Keywords: virtual team; specific; management; advantages; disadvantages.
JEL: M19

ВЪВЕДЕНИЕ

Бързо развиващата се среда и масовата дигитализания, не остават голям избор пред компаниите. С цел стабилност и конкурентоспособност, организациите са притиснати да станат по-динамични, гъвкави и актуални на пазара. Това следва да се случи основно със сформирането на подходящ екип. Подборът на членове изисква прецизност и съобразност спрямо личностната характеристика на всеки един член (знания, умения, качества, трудови различия и т.н.). „Виртуалният екип“ или по друг начин както се представя „Екип без граници“ въвежда друг поглед, над екипните отношение и дейност, предизвикващи интерес в доста организации. Възможно ли е виртуалният екип да е по-ефективен от традиционния? Основната цел на настоящата разработка е да изясни характерните черти на един виртуален екип; да представи неговите предимсва и недостатъци; как се управлява такъв екип и главният въпрос „Предпочита ли се виртуалният пред традиционния екип?“.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Според Пламена Пенчева „виртуалните екипи се разглеждат като група от служители, които общуват и работят заедно с помощта на цифрови инструменти. Въпреки, че могат да бъдат разположени в едно и също физическо пространство те са позиционирани в различни части на града, страната и дори света“. (Pencheva, 2022 p. 204). Кристиян Хаджиев ги определя като „малки временни групи от хора с допълнителни знания и умения, които работят (комуникират, взаимодействат и формират взаимоотношения) извън пространствените, времевите и организационните граници чрез мрежи от комуникационни технологии за постигането на специфични цели и задачи“. (Hadjiev, 2021 p. 50).

Според Оливие Сера „Виртуален екип е група от хора, които редовно работят взаимозависимо за постигане на обща цел, въпреки различията във времето, разстоянието и организацията. Съществуват много видове виртуални екипи, но вероятно най-важната им характеристика е, че членовете им не могат винаги да се срещат лице в лице. Поради необходимост те разчитат на интерактивни технологии“. (Serrat, 2010).

Питър Мелан смята, че „този тип екип става все по-популярен благодарение на напредъка в технологиите, както и на доверието и независимостта. При виртуалните екипи се разчита в голяма степен на доверие, тъй като отделният човек не е под пряк надзор и има възможност да работи дистанционно при алтернативни условия на труд. Този тип екип е изключително ефективен, когато става въпрос за възнаграждаване на хора, които търсят нефинансови стимули и може да се използва за насърчаване на допълнителна продуктивност, която обикновено не се постига в традиционна организационна среда“. (Patimes.org, 2019).

За да бъде направено точно определение за виртуален екип е необходимо да бъдат съобразени обсоятелствата, подбора на членове и начинът на управление на екипа. На база различните определения за виртуален екип, можем да сформираме следното: Виртуалният екип е вид група, сформирана от специалисти със сходни виждания, покриващи необходимите изисквания и специфики на работа във виртуалната среда. Членовете в такъв екип нямат физически досег, но задачите им са взаимносвързани. С цел допълнително изясняване на характеристиката на виртуалните екипи е необходимо да бъде направено сравнение с познатият традиционен екип. Виждания за характеризирането на екипи, доближаващи се до нашите са тези на М. Ламбовска определя екипа като „социална общност, в която индивидите са обединени на основата на общи цели и ценности“. (Lambovska, 2014, p. 26). Според Мирчев, Миронова и Радев „екипът е група от хора, за която са налице две характеристики: обща цел и взаимна зависимост между хората при изпълнението на техните работни задачи“ (Mirchev, Mironova, Radev, 2007).

Ние смятаме, че традиционните екипи са сформирани от служители с аналогични знания и умения, причислени към определена социална група, допринасящи за ефективното изпълнение на поставените задачи.

Представяме схематично характерните белези на виртуалния екип и традиционния:

Таблица 1. Характерни черти на традиционния и виртуален екип.
(Авторово виждане)

ВИРТУАЛЕН ЕКИП	ТРАДИЦИОНЕН ЕКИП
ДИСТАНЦИОННО	ОБЩО МЯСТО
ОНЛАЙН ВРЪЗКА	ЛИЧНИ СРЕЩИ
ДИГИТАЛНИ ПЛАТФОРМИ	ПРЯК КОНТРОЛ
ГЪВКАВО ВРЕМЕ	ФИКСИРАНО ВРЕМЕ
РАЗЛИЧНИ ЧАСОВИ ЗОНИ	БЪРЗА КОМУНИКАЦИЯ

Каква е причината за възникване на виртуаления екип?

На този въпрос Християн Хаджиев дава ясен отговор. Според него това е „пряко следствие от действието на два фундаментални фактора: глобализация в бизнес средата и революционното развитие на технологиите“. (Hadjiev, 2021, p. 47). Подкрепяме това виждане, тъй като глобализацията в бизнес средата дава предпоставка за разширяването на пазарите извън границите на страната. Глобализацията увеличава нуждата от внедряване на нови и различни форми на работа. Факторът „революционно развитие на технологиите“ е неоспорим. Развитието на дигиталните инструменти позволява: постоянното поддържане на комуникация, независимо от местоположението; споделяне на различна информация; по-сложни задачи за изпълнение.

Въз основа на представената информация следва да се опитаме да отговорим на въпроса: „Предпочитани ли са виртуалните екипи пред традиционните екипи, действащи в реална работна среда?“ Освен навлизането на нови технологични тенденции, неоспорим фактор за скорострелното преминаване във виртуална среда е Ковид пандемията. Това наложи дистанционна форма на работа. Според Пламен Димитров, управител на Кофас България „Дистанционната работа позволи на много бизнеси в по-напредналите икономики да се възползват от кадровия ресурс в по-малките такива, като това доведе до естествено понижаване на разходите за труд. Много задачи изискват частично присъствие на място, личен контакт с клиенти или добро познаване на местната култура. Въпреки това България все повече привлича компании, които използват местната работна сила във виртуалното пространство – считам, че това е тенденция, която тепърва ще се разраства“. (Economy.bg, 2021).

Смятаме, че се разграничават два типа служители: такива, които предпочитат и работят във виртуален екип, и такива, които отказват изцяло работа във виртуална среда. На база фактори като: поколение, трудови отношения и различия, приемственост и т.н. В зависимост от това, дали се изисква работа във виртуална среда или се дава възможност за избор на служителите. Отново, крайното отказване на членство във виртуален екип най-често се случва поради недостатъчно разяснение на потенциала на такъв екип, както и неговите предимства и последици. Нека споменем някои от тях:

- Предимства:
  - Гъвкавост на работното време и място – виртуалният екип дава възможост на членовете да се позиционират на различни места, в удобна за тях обстановка и време.
  - Широки граници на наемане – организацията може да наема специалисти от различни географски ширини. Това отваря сериозна възможност за развитие на организацията, както и обмен на информация и опитност от страна на служителите.
  - Редуциране на разходи – налице са намалените разходи от консумативи, поддръжка, транспорт, офис пространство и оборудване.
  - Ангажираност на членовете – не се губи време в пътуване, следователно служителите могат да започнат навреме работа, за да започнат изпълняването на поставените им задачи за деня.
  - Прозрачна комуникация – по време на работния процес комуникацията е ключова. Виртуалният екип създава общи канали за комуникация, което допринася за информираност и изразяване на позиция от всеки един член.
  - Клиенти – когато екипа е сформиран от специалисти, от различни краища на света, се открива възможност за по-мащабна изява на дейността и услугите, които предлага дадената организация. Достъпът до нови клиенти е сигурен.
  - Глобален резерв на таланти – виртуалният екип дава възможност за откриване и създаване на контакти със специалисти за настояща или бъдеща съвместна работа. При възникване на ситуация, в която се наложи премахване на член от екипа или недостиг на човешки ресурс, набирането на нов кадър се случва по-бързо, с минимални разходи.
- Недостатъци:
  - Личен контакт – липсата на физически досег, между екипа, може да направи процеса на опознаване и синхронизация по-дълъг и бавен. Това ще забави стартирането на изпълнение на задачите.

– Слабо чувство на принадлежност – изграждането на доверие и екипен дух са фундаментални за просъществуването на екипа. Във виртуалната среда, създаването им е доста трудно, дори при някои е почти невъзможно.
– Конфликти – този недостатък е наличен както за дистанционната форма, така и в реалната работна среда. В същото време при личния контакт, потушаването на конфликтна ситуация се случва за значително по-малко време. Ако възникне конфликт във виртуалният екип, неразбирането, ценностите, културата затрудняват стопирането и справянето с конфронтацията. В резултат на това се забавя работния процес и дори може да се стигне до преждевременен разпад на екипа.
– Технически проблеми – съвсем логично е, когато работата е изцяло във виртуална среда да възникнат проблеми като интернет сривове, спиране на тока, софтуерни грешки или липса на подходящо оборудване и поддръжка.
– Ограничен контрол – мениджърите срещат трудност при осъществяването на контрол и мониторинг, поради непряката видимостврху ежедневната работна дейност на служителите в екипа.
– Изместване на фокуса – при наличие на свободно избиране на обстановката на всеки един член, концентрацията върху работата може да бъде деликатна. Съществуват различни разсейващи фактори, които трудно се контролират или отстраняват. Отново в следствие на това може да възникне протакане при изпълнението на целите.

Убедени сме, че могат да бъдат дадени още примери за предимства и недостатъци на виртуалните екипи. Според нас, горепосочените са основни и най-често коментирани при създаването на виртуален екип.

След като изяснихме същността, придимствата и недостатъците на такъв тип екип, следва да разгледаме неговото управление. Ръководенето на виртуален екип е процес, изискващ на първо място достатъчно познаване на членовете, и на второ, внимателно боравене с управленските функции. Важно е да се спомене, че при управлението на такъв екип, ръководителят трябва да бъде наясно как се координира и мотивира виртуалният екип. Поставянето на цели и задачи, трябва да бъде съобразено с уменията и знанията на всеки член, както и информацията за целта – точна, ясна с определени срокове и очаквани резултати. Така представени изискванията, обърквaнето и неразбирането на поставената цел, няма да бъдат налични. Дори да възникне неяснота, благодарение на общия комуникационен канал и възможност за обратна връзка с ръководителя, бързо ще бъде изчистена.

Като друг ключов момент за управлението на виртуален екип е разпределението на роли. Необходимо е уточнението на отговорностите, очакванията и значението на всеки един член на екипа. Това ще създаде спокойствие и увереност както в екипа, така и в успешното изпълнение на задачата.

Проследяването на изпълнение на задачите и резултатите, позволява правилна преценка на ръководителя за качеството и продуктивността на виртуалния екип. При едно такова периодично наблюдение ще бъдат по-рано забелязани някои неясноти и грешки, които могат да бъдат фатални. Когато ръководителят има поглед над дейността, доколкото позволява виртуалната среда, разчитането на първоначални кризисни симптоми и бързото вземане на решение, предотвратява навреме дисфункционални последици.

Управлението на културните различия има сериозно отношение за нормалното протичане на работния процес на виртуалния екип. Организирането на работния процес и създаването на график, съобразен с различните часови зони и празници, допринася за създаването на чувство за принадеждност и важност в екипа.

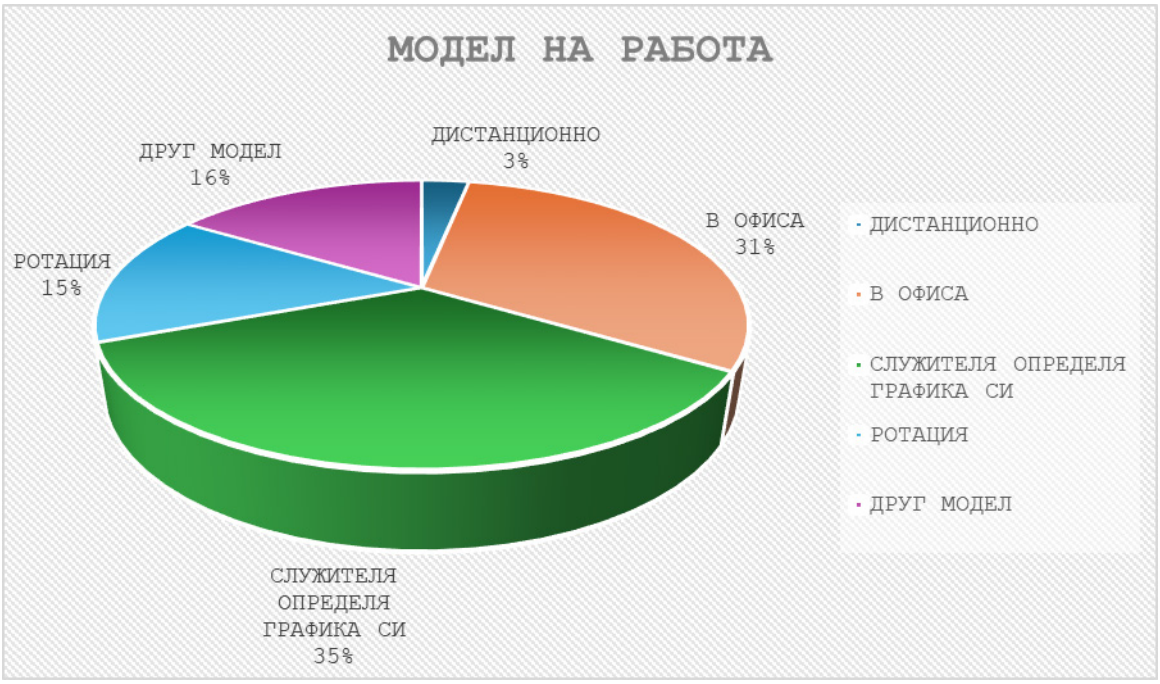
Създаване на рутинни практики може да послужи като добър инструмент за управлението на виртуалния екип. Могат да бъдат провеждани ежедневни срещи с продължителност 10-15 мин., така наречениете Daily stand-up meeting, целта им е да се планира работната дейност за 24 часа. Добре е да се правят седмични и месечни обобщения на дейността и резултатите на екипа. Ясни правила за комуникация и насърчаване на обратна връзка. Въвеждане на задължителна почивка,

при която създаването на неформална среда (във виртуална стая), ще спомогне за сплотяването на така или иначе отдалечените членове. Също така въведената почивка ще спомогне неутрализирането на първоначалните признаци на прегряване (Burnout).

Управлението на виртуален екип със сигурност е предизвикателство за един ръководител. В същото време може да представлява и голям риск. Подборът на членове, целите, ефективната екипна работа, комуникацията, могат да представляват тредност, която да доведе до забавяне и неуспешно навременно изпълнение. Ръководителят е необходимо да бъде добре запознат със спецификите на управление на такъв екип, за да съумее как да походи при възникване на дадена ситуация.

Предпочита ли се виртуалният пред традиционния екип?

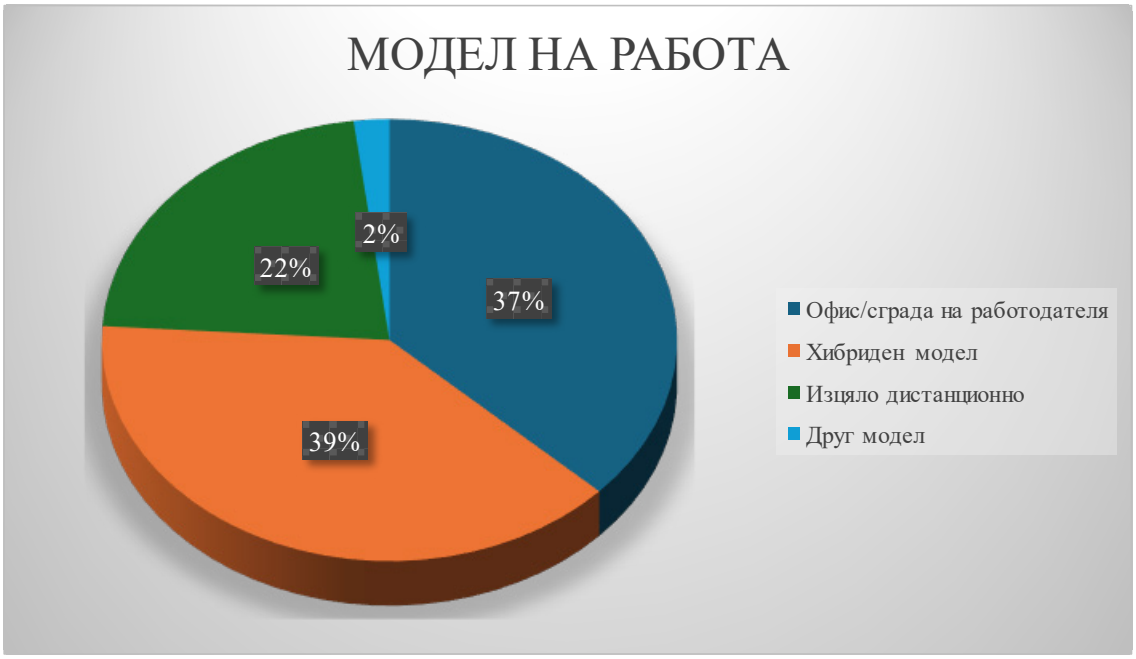
HRS Bulgaria представят данни анкетирането на работодатели и служители (HRS Bulgaria, 2025). За изминалата 2025 г. изследването показва следното:



Фиг. 2. Работодатели – анкетиране (HRS Bulgaria, 2025)

На фиг. 2. е представена информация от 2025 г. Наблюдава се засилено покачване процентните стойности на ръководители, избиращи работата в офис – 31%, а изцало дистанционно – 3%. за възобновяване на работния процес в реална среда, от страна на работодателите. Най-голям процент са тези, изискващи сами да определят графика си на работното място – 35%.

Да видим какво смятат и служителите:



Фиг. 3. Служители – анкитиране (HRS Bulgaria, 2025)

От фиг. 3. забелязваме, че 37% от анкетираните служители предпочитат офис средата; 39% – хибридната форма; 22% предпочитат дистаннционната работа. Разликата между служителите, посочващи работата в офис и тези предпочитащи хибридна форма, е малка. Можем да тълкуваме тези резултати като необходимостта на служителите за физически контакт, по време на работа. Разбираемо е, тъй като хората сме социални индивиди и се нуждаем от реална обстановка с екип, в който изпитваме принадлежност, разбиране и взаимопомощ. В същото време гъвкавостта, която предоставя

Този въпрос предизвиква редица дебати. Както по-горе споменахме, че съществуват хора, предпочитащи виртуален екип и такива, които отхвърлят идеята за него. Няма да заемаме определена страна, но ще изтъкнем реалните обстоятелства. Основните са дигитализацията и новостите на пазара. Развитието на технологиите е неуспорим факт, наблюдаван от всички ни. Стремежът на една организация да остане стабилна и конкурентоспособна на пазара, въвеждането на виртуални екипи ще послужи като ключов елемент за това. Досегът до специалисти от сериозен мащаб е трудно достижим при сформирането на традиционен екип. Отново ще споменем обмяната на опит и знания на различни служители от различни места. Не можем обаче да избегнем риска от неуспешно реализиране на виртуален екип. Възможно е подборът на членове да бъде не добре обмислен, затруднения или липса на добра комуникация, прекалено индивидуални „играчи“ да бъдат избрани, неяснота в целта и липса на допълнителна информация и т.н. Всички, които са обвързани със сформирането на виртуален екип трябва да са наясно с рисковете. При традиционният екип споменатите проблеми също могат да се проявят. Те не са „имунизирани“ срещу тях. Възникването на кризисните моменти, при тях, дори могат да засегнат по-голям обхват от организацията и последиците да бъдат значителни. Видно е, че и при двата вида екипи съществуват особености, изискващи внимание и прецизност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Живеем във време, в което адаптациятана служителите, към новости в работния процес, е ключов момент за развитието на една организация. Към днешна дата виртуалният екип не е новост, а необходимост. Наборът на кадри от други географски разположения позволява бърз и обмен на информация и опит. Ползите, които могат да бъдат извлечени са от значение както за личното израстване на служителите, така и за развитието на организацията и нейната конкурен-

тоспособност. Освен ползите, налице са и негативите, като най-голям е липсата на физически контакт. В разработката беше направен опит за обективно представяне на информацията за виртуалните екипи. Изводът е ясен, съществуват различни хора с различни работни необходимости. Външните фактори са значителни за избора и сформирането на екип. Гъвкавостта на работодателите и служителите спомага благоприятната и ефективна дейност на различните екипи.

Безспорно е, че ръководството е основен фактор за ефективността на виртуалния екип. Както споменахме по-горе, необходимо е да се съобразят целите, уменията, културните и трудовите различия. Управлението на виртуалните екипи е предизвикателство, но и фундаментален инструмент за развитие на самата организация. Възможностите, които дава този екип, трудно могат да се достигнат от традиционния. Намаляването на разходите; непрекъснатост в работния процес (24/7); гъвкавост; достъп до нови идеи; подбор на специалисти от различни географски ширини и т.н. съдействат за стабилност и актуалност на пазара. Въпреки, че са налице липсите от пряк контакт в екипа, ползите със сигурност вземат превес пред недостатъците.

Можем да заключим, че адаптивността на управляващата и управляваната страна има ключова роля за ефективността на виртуалния екип, конкурентоспособността и цялостният успех и развитие на организация.

REFERENCES

Lambovska, M. 2014. Mechanism for Control over Team Performance, p. 26. University of National and World Economy, Sofia (in Bulgarian).

Mirchev, M., Marinova, N., Radev, K. 2007. *Organizational Behavior*. Avangard Prima, Sofia (in Bulgarian).

Pencheva, Pl. 2022. Virtual Teams – A Strategy for Effective Work. *Collection from the Second Ukrainian-Polish-Bulgarian Scientific and Practical Online Conference "Strategic Perspectives for the Development of Modern Business"* pp. 203–210. St. Cyril and St. Methodius University, Veliko Tarnovo (in Bulgaria).

Serrat, O. 2010. *Managing Virtual Teams*. Washington, DC& Asian Development Bank.

Hadjiev, K. 2021. *Management of Virtual Teams*, pp. 46-50. New Bulgarian University, Sofia (in Bulgaria).

HRS Bulgaria, 2025. Work Models, viewed 20 April 2026 <https://drive.google.com/file/d/1EftFcdYhdlnKen4oja8KaMLgDQX-LRfD/view>

Dimitrov, Pl. 2021. in Economy. bg, viewed 22 April 2026 <https://www.economy.bg/history/view/47151/Bylgariya-vse-poveche-privlicha-kompanii-koito-predlagat-virtualna-rabota-na-mestnite-talanti>

Melan, P. 2019. The team concept in public administration. Viewed 2 May 2026 https://patimes.org/the-team-concept-in-public-administration/

За контакти:
Стефани Делчева-Николаева, докторант
Служебен адрес: гр. Велико Търново 5000, ул. „Арх. Г. Козаров", № 1А
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий", Стопански факултет
Катедра „Стопанско управление"
Ел. поща: stefanidelcheva@abv.bg