

## РОЗВИТОК ДИСТАНЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК КЛЮЧОВА УМОВА УСПІХУ ДЛЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### DEVELOPMENT OF REMOTE MANAGEMENT AS A KEY CONDITION FOR SUCCESS FOR MODERN ENTERPRISES

УДК 330.3; 338.4

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-40>

**Новаківський І.І.**

д.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій Національний університет «Львівська політехніка»

**Злидник Ю.О.**

магістр Національний університет «Львівська політехніка»

**Novakivskiy Ihor**

Lviv Polytechnic National University

**Zlydnyk Yuliia**

Lviv Polytechnic National University

У статті обґрунтовано доцільність організування процесу дистанційного управління на підприємстві на вищому і середньому рівнях управління. Запроваджено сутнісно-змістові характеристики поняття «дистанційний менеджмент». Визначено головні переваги та недоліки запровадження дистанційного менеджменту на сучасному етапі розвитку українських підприємств. Виділено та охарактеризовано цілепокладаючі принципи, які необхідні для ефективного управління діяльністю підприємств у віддаленому режимі з урахуванням зростаючих можливостей контролювання бізнес-процесів у будь-який час по ключових просторових точках. Запропоновано модель запровадження дистанційної форми організування системи управління та охарактеризовано основні етапи даної моделі. Проаналізовано поширення дистанційного керівництва на українському та іноземних ринках. Проведено SWOT-аналіз організування дистанційного менеджменту на українських підприємствах в умовах карантину та наведено основні засоби комунікації, які використовуються українськими підприємствами під час віддаленої роботи.

**Ключові слова:** дистанційний менеджмент, підприємство, віддалена робота, інструменти, комунікація, організація процесу.

В статті обґрунтовано цілесобразність організації процесу дистанційного

управління на підприємстві на вищому і середньому рівнях управління. Введені сутнісно-змістові характеристики поняття «дистанційний менеджмент». Определены главные преимущества и недостатки введения дистанционного управления на современном этапе развития украинских предприятий. Выделены и охарактеризованы целеполагающие принципы, которые необходимы для эффективного управления деятельностью предприятий в удаленном режиме с учетом растущих возможностей контроля бизнес-процессов в любое время по ключевым пространственным точкам. Предложена модель внедрения дистанционной формы работы и управления и охарактеризованы основные этапы данной модели. Проанализировано распространение дистанционного управления на украинском и иностранных рынках. Проведен SWOT-анализ организации дистанционного менеджмента на украинских предприятиях в условиях карантина и приведены основные средства коммуникации, которые используются украинскими предприятиями при удаленной работе.

**Ключевые слова:** дистанционный менеджмент, предприятие, удаленная работа, инструменты, коммуникация, организация процесса.

*Undoubtedly, the pandemic of the COVID-19 virus has dealt a tangible blow to the global world economy. Now the world economy is characterized by processes of economic downturn and even crises in some areas, which in the context of expanded economic integration and deep globalization, causes economic instability in most countries. Ukraine is subject to all quarantine influences at both the global and national levels. Many companies were forced to close due to quarantine measures, which led to significant losses for businesses. Accordingly, the need for the introduction of forms of remote activity and remote management is especially relevant now, which could minimize losses for businesses and save consumers. The article substantiates the expediency of organizing the process of remote control at the enterprise at the highest and middle levels of management. Introduced substantive characteristics of the concept – remote management. The main advantages and disadvantages of remote management at the present stage of development of Ukrainian enterprises are identified. The purposeful principles which are necessary for effective management of activity of the enterprises in a remote mode taking into account growing possibilities of control of business processes at any time on key spatial points are allocated and characterized. The model of introduction of the remote form of the organization of control system is offered and the basic stages of this model are characterized. This model is cyclical, due to the increasing updating of innovative information technologies that not only expand the capabilities of remote management, but also provide fundamentally new tools for management. The distribution of remote control in the Ukrainian and foreign markets is analyzed. The SWOT-analysis of the organization of remote management at the Ukrainian enterprises is carried out. The main opportunities and threats posed by this type of workflow organization for a particular enterprise are indicated. In the conditions of quarantine and the basic means of communication which are used by the Ukrainian enterprises during remote work are resulted.*

**Key words:** remote management, enterprise, remote work, tools, communication, process organization.

**Постановка проблеми.** Без сумніву, пандемія коронавірусу COVID-19 завдала відчутного удару як по провідних економіках світу, так і по економіках інших країн. Уже зараз фахівці оцінюють збитки в розмірі від 3% до майже 20%. Найбільш яскраво результати кризи проявилися у фінансовому секторі. Поряд із цим суттєвих утрат зазнала сфера матеріального виробництва. Очевидно, що світова економіка зазнає значних змін, які вже сьогодні потрібно спрогнозувати і спрямувати у таке русло, що принесе мінімальні втрати.

Нині світова економіка характеризується процесами економічного спаду та навіть кризових явищ в окремих сферах, що в умовах розширеної

економічної інтеграції та поглибленої глобалізації, зумовлює економічну нестабільність у більшості країн світу. Не є винятком і національна економіка. Україна підпадає під усі впливи карантину як на глобальному, так і на національному рівні. Багато підприємств змушені були припинити свою діяльність через карантинні заходи, що призвело до появи значних збитків для бізнесу. Отже, зараз потреба в запровадженні форм дистанційної діяльності та дистанційного менеджменту є особливо актуальною, що могло б мінімізувати збитки для підприємств та зберегти споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На проблеми дистанційного менеджменту вже давно

звертали увагу відомі вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема, варто відзначити І.О. Кошову, яка наводить у своїй праці доволі змістові характеристики даного поняття та розкриває його особливості. Н.Т. Рудь, М. Мохнар та Т.М. Тардаскіна частково описують даний процес у контексті діяльності віртуальних організацій. А.В. Кіт розкриває особливості застосування дистанційного менеджменту на прикладі діяльності великих міжнародних компаній та ін.

Сьогодні ця проблема отримала значне поживлення. За останній час з'явилося багато Інтернет-публікацій у ЗМІ, які присвячено цим проблемам.

Серед складників дистанційного управління особливої уваги потребують такі: розроблення стратегічного плану; встановлення зрозумілих методів комунікації; підготовка штату працівників та делегування відповідних повноважень; спеціалізоване програмне забезпечення. Ці та інші заходи повинні сприяти безперешкодному управлінню діяльністю підприємства за умови безконтактного фізичного спілкування. Утім, зазначена сфера знань як теоретично, так і практично залишається недостатньо дослідженою, особливо на вітчизняних підприємствах.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є розкриття сутності та значення дистанційного менеджменту в сучасних умовах віддаленої роботи більшості підприємств, визначення можливості застосування вказаної організаційної форми на прикладі діяльності віртуальних організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «дистанційний менеджмент» не є розповсюдженим в економічній практиці, також відсутнє однозначне трактування. Існують визначення, подібні за змістом, проте вони торкаються конкретних елементів управління діяльністю підприємства і не окреслюють форму організування праці на підприємстві. Це пов'язано з тим, що дана форма організування бізнесу ще донедавна була не надто поширеною на українських підприємствах. До недавнього часу серед керівників підприємств панувала думка, що дистанційне управління діяльністю організації не є необхідним, оскільки процес організування менеджменту підприємства легко адаптувати за необхідності. Як показало введення карантинних заходів, такі підходи не є об'єктивними, що призвело до загострення негативного впливу, а саме зниження ефективності діяльності підприємства та зменшення або недоотримання прибутку.

Очевидною є необхідність перегляду доцільності даної форми організування бізнес-процесу та визначення обґрунтування самого поняття дистанційного менеджменту в контексті системи управління бізнесом, його ключових складників та основних принципів функціонування.

Дистанційний менеджмент визначимо як віддалену форму управління матеріальними та

людськими ресурсами на підприємстві за допомогою інформаційних технологій, представлену сукупністю методів, засобів та інструментів для ефективної координації людей із метою досягнення поставлених довгострокових чи короткострокових завдань або намічених цілей (поліпшення результативності виробництва та інших бізнес-процесів на підприємстві, збільшення прибутку тощо) [3, с. 22]. Матеріальним утіленням дистанційного менеджменту стали такі технології, як упровадження нових форм стільникового зв'язку 4G і 5G, Інтернет-речей, інтелектуальних агентів тощо.

Завдяки цим технологіям можна правильно організувати процес дистанційного управління на підприємстві, коли керівник, фізично не перебуваючи на місці роботи, може виконувати свої обов'язки не менш ефективно. Така дистанційна форма організування бізнесу має як переваги, так і недоліки (табл. 1).

Така особлива форма організування робочого процесу повинна базуватися на певних принципах, щоб забезпечити достатню ефективність робочого процесу, зокрема сформуємо такі:

- Індивідуальний підхід. Потрібно врахувати, що керівник із підлеглим не бачаться наживо. Це означає, що керівнику доведеться шукати індивідуальний підхід до кожного свого працівника окремо. Це доведеться проявляти в усьому: ступені контролю, стилі спілкування та формі мотивації.

- Лідерство менеджерів у формуванні завдань, коли вони визначають, що повинні робити співробітники, а не як. Менеджер формулює завдання і терміни, отримує звіти про виконану роботу, хоча фізично не контактує зі співробітником.

- Командне обговорення. Управління на відстані передбачає спільне рішення і обговорення питань. З одного боку, це дасть змогу керівникові почути різні точки зору на вирішення проблеми, з іншого – допоможе краще зрозуміти загальний напрям роботи.

- Довіра. Співробітники, що працюють віддалено, здебільшого самостійно планують свій робочий графік. А отже, працівникам важливо усвідомлювати, що їм довіряють і надають простір для творчості.

- Принципово важливо під час організування віддаленої роботи провести навчання співробітників, які працюватимуть дистанційно, саме в плані дотримання регламентів з обміну інформацією.

Ураховуючи, вищенаведені принципи, запропонуємо циклічну модель упровадження дистанційної форми роботи та управління, яка була б ефективною для сучасних українських підприємств.

Циклічність розвитку дистанційного менеджменту зумовлена все частішим оновленням інноваційних інформаційних технологій, які не лише

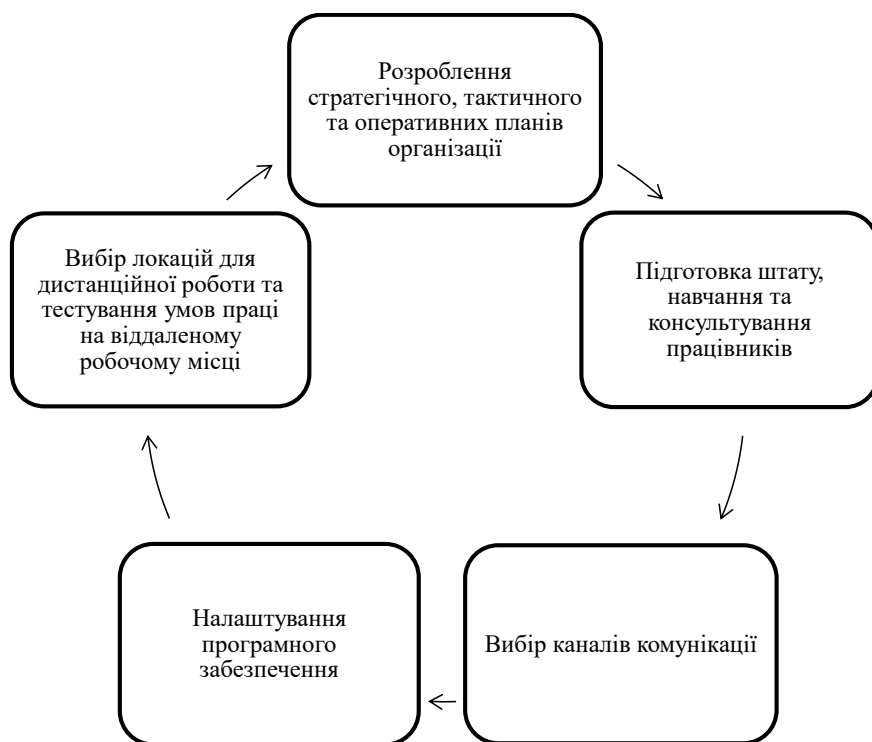


Рис. 1. Етапи ефективного налаштування дистанційного менеджменту на підприємстві

Таблиця 1

**Переваги та недоліки дистанційного менеджменту для підприємств**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Скорочення витрати на переїзди, зустрічі можна проводити он-лайн.</li> <li>– Можливість розвивати свій бізнес дистанційно з будь-якої точки світу.</li> <li>– Комфортні умови праці. Працюючи вдома, менеджер чи співробітник знаходиться в комфортних для нього умовах і може приділяти більше уваги сім'ї, краще планувати свій вільний час. Це підвищує робочу мотивацію і знижує стрес від постійної зайнятості.</li> <li>– Економія офісного простору. Володіючи реальними офісними приміщеннями, компанія може економити на їх утриманні або здавати їх в оренду, отримуючи додатковий прибуток, якщо її співробітники будуть працювати віддалено.</li> <li>– Наймання співробітників з усього світу. У дистанційному режимі можуть працювати люди з різних країн, що суттєво розширює можливість пошуку потрібного фахівця.</li> <li>– Економія коштів на початковій стадії розвитку бізнесу. Стартапи зазвичай не мають достатніх коштів і змушені економити, а витрати на утримання офісів є значущими в їхніх бюджетах. Перехід у віртуальний офіс вирішує цю проблему.</li> <li>– Економія на робочих місцях. Витрати на обладнання робочих місць тим більше, чим ширше штат співробітників. Віддалена робота дає змогу без особливих витрат наймати нових фахівців і надавати їм усе необхідне для роботи.</li> <li>– Професіоналізм співробітників. Справлятися зі своїми обов'язками за гнучкого графіку можуть тільки цілеспрямовані й організовані люди, тому співробітники віртуальних офісів більш професійні у цілому.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризик неефективної роботи співробітників за умов безпосередньої відсутності керівника; неготовність людей працювати без прямих указівок.</li> <li>– Відсутність якісно налаштованих каналів передачі інформації між підлеглими та керівниками.</li> <li>– Об'єктивний ефективний вплив технологій та додатків на організацію праці.</li> <li>– Можливі технічні проблеми. У разі неполадок у мережі складно зв'язатися з керівником або співробітником для з'ясування термінового питання.</li> <li>– Ризики для ділової репутації. Не всі клієнти і партнери сприймають віртуальні офіси всерйоз, вважаючи такі підприємства несолідними.</li> <li>– Зниження соціальної взаємодії. Працюючи вдома, співробітники не розвивають дружні і соціальні зв'язки, і командна робота у віртуальному офісі буде слабкіше, ніж у класичному.</li> <li>– Ризики для конфіденційності. Імовірність злому віртуального офісу вище, ніж проникнення злоумисників в офіс фізичний.</li> </ul>

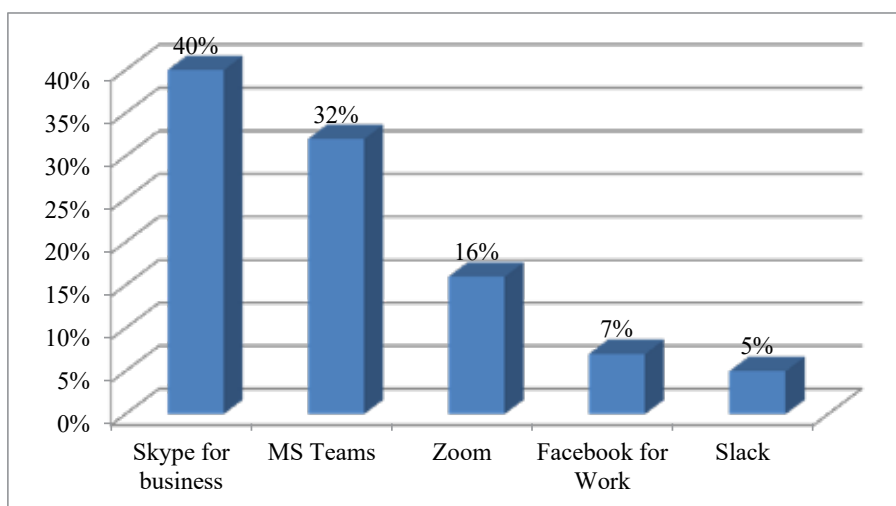
Джерело: сформовано за даними [1; 3; 6]

розширюють можливості дистанційного менеджменту, а й надають принципово нові засоби для управління. Детальнішу характеристику кожного етапу наведено в табл. 2.

Щодо поточного стану розвитку дистанційного менеджменту, то найбільш важливим на даному етапі є колективне спілкування працівників через такі відомі сервіси, як Skype, MS Teams, Zoom, Facebook, Google meet, WhatsApp тощо.

На основі проведеного аналізу результатів обстеження низки підприємств України щодо використання засобів ПЗ для дистанційної комунікації було виокремлено найбільш поширені сервіси. Результати аналізу наведено на рис. 2.

Більшість компаній використовує Skype та MS Teams для комунікацій, що є цілком закономірним з огляду на те, що ці програмні засоби найбільш прості та зручні для використання, не потребують



**Рис. 2. Використання засобів ПЗ для дистанційної комунікації українських підприємств**

Джерело: сформовано авторами за даними [4; 5; 7]

Таблиця 2

### Опис етапів ефективного організування дистанційного управління

Етап	Характеристика
Розроблення стратегічного, тактичного та оперативних планів організації	Визначення корпоративних цілей дає співробітникам підґрунтя для роботи, вказує напрям, в якому потрібно рухатися. Це дає змогу утримувати бізнес на шляху визначеної місії.
Підготовка штату, навчання та консультування працівників	Необхідно підготувати персонал до змін, провести навчання та консультації щодо віддаленої роботи. Потрібно чітко обґрунтувати та пояснити всі причини та наслідки таких рішень. Керівництво має встановити чіткі кордони і розмежування повноважень; надати право приймати рішення, якщо вони знаходяться в рамках встановленої вартості; пояснити систему прийняття рішень; навчити користуватися онлайн-новими додатками та сервісами для ефективного комунікації.
Вибір каналів комунікації	Установлення чітких методів комунікації. Забезпечення своїх співробітників електронною поштою, яка буде перевірятися на регулярній основі. Часте і цілеспрямоване спілкування є ключовим моментом у веденні бізнесу віддалено. Необхідно налаштувати графік проведення нарад по телефону або відеозв'язку та вказувати на проблемні питання, які мають бути обговоренні під час зустрічей.
Налаштування програмного забезпечення	Потрібно вибрати та налаштувати всі додатки та хмарні сервіси, які необхідні для роботи віддалено. Потрібно забезпечити працівників необхідними ПЗ та надати віддалений доступ до всіх корпоративних скриньок, сервісів, додатків. Доцільно створити службу технічної підтримки для консультування працівників у разі необхідності та швидкого вирішення проблем.
Вибір локації для дистанційної роботи та тестування умов праці на віддаленому робочому місці	Кожен працівник самостійно вибирає собі робоче місце у разі дистанційної роботи. Варто вибрати місце в комфортному середовищі, що сприятиме розумовій та фізичній активності. Після цього потрібно протестувати дану форму робочого процесу, перевірити, чи дана форма організування праці дає змогу виконувати роботу без погіршення її ефективності.

Джерело: сформовано авторами за даними [3; 5; 7]



Таблиця 3

**SWOT-аналіз дистанційної роботи українських підприємств в умовах карантину**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пришвидшення адміністративних процесів, усе відбувається онлайн та негайно.</li> <li>– Постійна комунікація всередині фірми, проведення ділових нарад без відриву від робочого місця.</li> <li>– Збереження працездатності компанії порівняно з конкурентами.</li> <li>– Значне скорочення витрат на утримання офісу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Додаткові витрати на забезпечення всіх працівників необхідним ПЗ, переналаштування серверів тощо.</li> <li>– Технічні збої через перезавантажені сервери.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість збереження клієнтів під час карантину.</li> <li>– Можливість залучення нових клієнтів із різних точок України та навіть світу.</li> <li>– Набуття нового досвіду у новій формі роботи, можливість його подальшого застосування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загроза конфіденційності, завжди є ризик, що ділова переписка може бути опублікована, а дзвінок записаний.</li> <li>– Відсутність чіткого регламенту з боку держави щодо віддаленої роботи та управління, натомість багато обмежень щодо діяльності в період карантину, що може мати негативні наслідки.</li> </ul>

сильної потужності комп'ютера, мають достатній рівень безпеки, зазвичай входять до стандартного пакету MS Office та не є витратними в обслуговуванні. Отже, варто зазначити, що з погляду програмного забезпечення віддалена робота буде цілком доступною для більшості компаній, адже дані сервіси є загальнодоступними та не потребують значних додаткових витрат для встановлення та навчання роботи з ними. Це доволі позитивний чинник та, безсумнівно, ще одна перевага для дистанційного менеджменту.

Світовий досвід існування такої форми організування робочого процесу вже давно довів його ефективність на прикладі успішного функціонування віртуальних організацій. Зокрема, варто виділити компанії, які успішно застосовують елементи дистанційного менеджменту у своїй діяльності:

- Procter&Gambel, яка постачає засоби особистої гігієни на полиці магазинів по всьому світі;
- OTIS, яка завдяки віртуалізації діяльності забезпечує цілодобове функціонування понад 100 тис ліфтів та ескалаторів;
- компанії Rockwell Automation, SKP Group and The Timken Company, які спільно надають послуги, засновані на використанні ІКТ та WEB-технологій для постачання товарів високої якості. Особлива роль тут належить мережевим адміністраторам;
- компанія Andersen Consulting нещодавно набула повністю віртуальної форми з метою децентралізації [2, с. 73].

Не можна не згадати про ІТ-компанії, в яких дистанційна робота є абсолютною нормою, а працівники постійно поліпшують свої результати.

Варто зазначити, що багато українських компаній також почали активно застосовувати методи дистанційної роботи та дистанційного менеджменту через карантинні заходи. Під час таких нововведень компанії зіткнулися як зі значними перевагами та вигодами, так і з деякими труднощами. Проілюструємо всі переваги та недоліки

таких змін на прикладі SWOT-аналізу компанії AVELLUM, провідної української юридичної фірми, яка надає повний спектр юридичних послуг із ключовою спеціалізацією у сферах фінансів, корпоративного права, вирішення спорів, нерухомості, податкового та антимонопольного права (табл. 3). Компанія перейшла на режим дистанційної роботи одразу на початку поширення коронавірусу в Україні [4].

Отже, така форма організування робочого процесу, як дистанційний менеджмент, має як переваги, так і недоліки, однак переваги та можливості значно перевищують недоліки та загрози, що дає підстави стверджувати про доцільність упровадження дистанційного менеджменту на підприємствах.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, якісний дистанційний менеджмент – гарантія гармонійного розвитку бізнесу в сучасних умовах. Зважаючи на посилені заходи карантину, перехід компаній у режим віддаленої роботи вже не нововведення чи тренд, а життєва необхідність для компанії. Організація дистанційного управління на підприємстві є поширеною і вагомою практикою на міжнародному ринку. Ефективне використання часу керівників та підлеглих дає змогу досягати поставлених цілей навіть в умовах відсутності безпосереднього впливу зверху. Чим вдалішим буде запровадження форм дистанційної роботи на підприємствах, тим швидше бізнес зможе пришвидшити бізнес-процеси та поліпшити їхню якість, зокрема адміністративний складник. Слід зазначити, що в недалекому майбутньому менеджери зможуть спілкуватися з інтелектуальними програмами у спеціально сформованому просторі фахівців.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення методики оцінки ефективності дистанційного менеджменту підприємств і на пошук оптимальних варіантів підвищення показників на різних управлінських рівнях з одночасною реалізацією наявних ринкових можливостей.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Віртуальний офіс: що це таке? URL : <http://ukr-vestnik.com/interesting/rezonans/virtualniy-ofis-shho-tse-take.html> (дата звернення: 21.05.2020).
2. Кіт А.В. Особливості діяльності віртуальних підприємств у сфері міжнародного бізнесу. *Студентський вісник НУВГП*. 2017. Вип. 1(7). С. 72–74.
3. Ковшова І.О., Ілько Л.М. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 21–27.
4. Офіційний вебсайт компанії AVELLUM. URL : <https://avellum.com/ua> (дата звернення: 22.05.2020).
5. Режим віддаленої роботи – вже перевага для бізнесу. URL : <https://yur-gazeta.com/golovna/rezhim-viddalenoyi-roboti--vzhe-perevaga-dlya-biznesu.html> (дата звернення: 20.05.2020).
6. Рудь Н.Т., Мохнар М. Віртуальні підприємства: сутність та доцільність використання в інноваційній діяльності. *Економічний форум*. 2016. № 4. С. 197–207.
7. Особливості розвитку віртуальних операторів в Україні / Т.М. Тардаскіна та ін. *ScienceRise*. 2018. № 2. С. 22–26.

**REFERENCES:**

1. Virtualnyi ofis: shcho tse take? [Virtual office: what is it?] URL: <http://ukr-vestnik.com/interesting/>

[rezonans/virtualniy-ofis-shho-tse-take.html](http://ukr-vestnik.com/interesting/rezonans/virtualniy-ofis-shho-tse-take.html) (accessed 21 May 2020).

2. Kit A. V. Osoblyvosti diialnosti virtualnykh pidpriemstv u sferi mizhnarodnoho biznesu: [Features of virtual enterprises in the field of international business]. *Studentskyi visnyk NUVHP: Rivne : NUVHP*, 2017. №.1(7). pp. 72-74.

3. Kovshova I. O. Orhanizatsiia dystantsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvi: [Organization of remote management at the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2017. №. 2. pp. 21–27.

4. Ofitsiyniy veb-sait kompanii AVELLUM [AVELLUM official website] URL: <https://avellum.com/ua> (accessed 21 May 2020).

5. Rezhym viddalenoї roboty – vzhe perevaha dlia biznesu [Remote mode is already an advantage for business] URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/rezhim-viddalenoyi-roboti--vzhe-perevaga-dlya-biznesu.html> (accessed 20 May 2020).

6. Rud N. T. Virtualni pidpriemstva: sutnist ta dotsilnist vykorystannia v innovatsiinii diialnosti: [Virtual enterprises: the essence and feasibility of use in innovation]. *Ekonomichnyi forum*. 2016. №. 4. pp. 197–207.

7. Tardaskina T. M. Osoblyvosti rozvytku virtualnykh operatoriv v Ukraini: [Features of development of virtual operators in Ukraine]. *ScienceRise*. 2018. №. 2. pp. 22–26.