

УДК 338.2

Ковшова І. О., к.е.н., доц.;  
Ілько Л.М., магістр;  
Національний університет  
“Києво-Могилянська академія”

## ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті обґрунтовано доцільність організації процесу дистанційного управління на підприємстві. Запроваджені сутнісні-змістові характеристики понять “дистанційний менеджмент” та “організація процесу дистанційного управління підприємством”. Досліджено основні причини поширення дистанційного менеджменту на підприємствах. Виділено визначальні чинники, які обумовлюють необхідність методичної організації та ефективного контролю діяльності підприємств на відстані. Сформовано перелік основних інструментів впливу та етапів розробки повноцінного ефективного комплексу віддаленої організації праці. Проаналізовано зміст дистанційного керівництва на вітчизняному ринку в умовах традиційної організації праці. Обґрунтовано необхідність використання системи дистанційного менеджменту та створення методики, щодо ефективної організації такої системи управління.*

**Ключові слова:** дистанційний менеджмент, підприємство, дистанційне управління, організація процесу, штат, інструменти.

**Постановка проблеми.** В умовах постійного швидкого розвитку світу, а відповідно і прискорення темпу життя та бізнес-процесів, керівникам підприємств необхідно оволодіти навичками дистанційного управління своїми підприємствами, і в подальшому активно їх використовувати для досягнення поставлених перед керівництвом задач.

Власники корпорацій, які перебувають у частих відрядженнях як правило опиняються у ситуації, коли змушені керувати діяльністю підприємства на відстані. Подібна ситуація ставить перед ними унікальні випробування. Особливо подібні проблеми з'являються у випадку міжнародних відряджень. Перебування у літаку, іншому часовому поясі чи континенті нівелюють ефективність комунікативних каналів налаштованих на підприємстві та процес контролю й корегування дій співробітників. На території України проблематика організації дистанційного менеджменту підприємством набуває яскраво виражених форм. Генезисом проблеми слід вважати такі моменти: недовіра до власного персоналу та упереджене ставлення, щодо їх ефективності; несприйняття дистанційного управління підприємством як дієвого і альтернативного способу керування; внутрішній бар'єр сприйняття нових підходів ведення бізнесу тощо.

Серед керівників підприємств панує думка, що дистанційне управління діяльністю організації не є необхідним, оскільки процес організації менеджменту підприємства легко адаптувати за необхідності. Таке переконання не є об'єктивним і може мати негативні наслідки, а саме зниження ефективності діяльності підприємства та зменшення або недоотримання прибутку. Вважаємо, що дистанційне управління організацією варто сприймати, як сукупність когнітивних навичок і вмінь. Водночас інтуїтивне розуміння подібного контролю зумовлює виникнення комерційної небезпеки для бізнесу.

Враховуючи часту зміну середовища і постійне прискорення темпу життя, які безпосередньо впливають на підприємство, організація процесу дистанційного менеджменту на підприємстві стає одним з ключових чинників успішної діяльності на ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема дистанційного менеджменту на підприємствах присвячено доволі мало наукових праць. Серед основних іноземних та вітчизняних вчених, які займалися цією проблематикою можна виділити таких: О. Д. Вовчак,

Г. Є. Шпаргало, Т. Я. Андрейків, П.Ф. Друкер, Н. Ш. Цегельник, В. М. Глушков, Г. Фалковскі та інших.

Серед складових дистанційного управління основної уваги потребують такі: розробка 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. Втім зазначена сфера знань як теоретично, так і практично залишається недостатньо дослідженою, особливо на вітчизняних підприємствах.

**Мета дослідження** – формування ефективного процесу організації дистанційного менеджменту з виокремленням ключових етапів для налаштування інноваційного підходу до управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття “дистанційний менеджмент” та “організація процесу дистанційного управління підприємством” не є розповсюдженими в економічній практиці, також відсутнє відповідне трактування. Існують визначення подібні за змістом, проте вони торкаються конкретних елементів управління діяльністю підприємства і не окреслюють форму організації праці на підприємстві.

Проведений аналіз праць учених та практиків дозволяє констатувати, що сутнісно-змістове наповнення категорії “дистанційний менеджмент” майже відсутнє. Натомість автори визначають “дистанційне управління” у вузькоспеціалізованій сфері, що торкається конкретних процесів на підприємстві. Наведені в таблиці 1 дефініції є вузькоспеціалізованими і не несуть прикладного значення стосовно пояснення режиму діяльності підприємства.

Із поняттям “організація процесу дистанційним управлінням підприємства” тісно пов’язана система управління підприємством та управління виробничими процесами. Проте проаналізувавши останні дослідження та публікації можна стверджувати, що змістовна характеристика поняття “дистанційне управління підприємством” розмита та є вузьковикористовуваною. Характеристика дистанційного управління підприємством або ж управління виробничими процесами описується тільки з точки зору конкретного бізнес-процесу і не пояснює сам механізм дистанційного управління традиційною організацією в цілому.

Набуває значення обґрунтування самого поняття “дистанційного управління організацією” в контексті системи управління бізнесом. Очевидною є необхідність визначення головної мети, ключових складників і основних принципів організації процесу дистанційного управління підприємством, розроблення методичного підходу до формування та виокремлення ключових інструментів і засобів дистанційного управління. З огляду на це, наведемо такі сутнісно-змістові характеристики даних понять:

Дистанційне управління підприємством – дистанційна форма управління матеріальними та людськими ресурсами на підприємстві, представлена сукупністю методів, засобів та інструментів для ефективної координації людей з метою досягнення поставлених довгострокових чи короткострокових завдань або намічених цілей (покращення результативності виробництва та інших бізнес-процесів на підприємстві, збільшення прибутку тощо).

Організація процесу дистанційного управління підприємством – це комплексний набір підготовчих та підтримуючих дій, які впроваджуються керівництвом, направлених на ефективну реалізацію основних функцій організації праці на підприємстві (планування, організацію, мотивацію, моніторинг) у випадку фізичної відсутності керівництва на підприємстві.

В сучасних умовах ведення бізнесу перед керівництвом вітчизняних підприємств постає все більша потреба в дистанційному менеджменті. Стан електроніки та засобів комунікації перебуває в постійному розвитку, дозволяючи все більше автоматизувати життя і створюючи нові можливості для керівництва. Технології обумовлюють менеджеру можливість перебувати у тісному контакті з підприємством у віддалених локаціях. Розвиток

технологій також обумовлює мобільність керівника, своєчасне та змістовне отримання інформації, охоплення більшої частини роботи тощо.

Таблиця 1

**Характеристика сутності дистанційного управління**

Контекст використання	Сутнісна характеристика
Етимологія	Дистанційний контроль – система, ціллю якої є контроль певного об'єкту, наприклад машини або транспортного засобу на дистанції, використовуючи електричні чи радіо сигнали.
Система дистанційного обслуговування як інструмент платіжних розрахунків	Сучасні технології, що прискорюють та спрощують процес подання платіжних документів у банк. Дистанційне обслуговування - комплекс інформаційних послуг за рахунком клієнта та здійснення операцій за рахунок на підставі дистанційних розпоряджень клієнта. Дистанційне розпорядження - розпорядження банку виконати певну операцію, яке передається клієнтом за погодженим каналом доступу, без відвідання клієнтом банку. [1, с.341] Дистанційне обслуговування рахунку може здійснюватися за допомогою наступних систем: “Клієнт-Банк”, “Клієнто-Інтернет-банк”, “Телефонний банкінг” та інші [2, с. 317].
Управління промисловим обладнанням	Автоматизована система керування підприємством (АСКП) – інтегрована автоматизована система (АС), призначена для ефективного керування виробничо-господарчою діяльністю [3]. Основна мета – автоматизація інформаційних процесів на підприємстві й удосконалення форми організації виконання даних процесів. Дистанційне управління промисловим обладнанням – управління обладнанням без безпосереднього впливу робітника, основною метою якого є забезпечення безпеки, підвищення продуктивності праці, звільнення людини від виконання важких та трудомістких операцій. Автоматизація і механізація дозволяє у складних умовах в значній мірі знизити рівень виробничого травматизму і професійних захворювань.
Управління віртуальною командою	Команда – це група людей зібраних разом задля спільної роботи з метою досягнення поставлених цілей. Фізична команда - група людей фізично розташованих разом з метою вирішення завдань. Дистанційна команда - група людей, в якій її учасники, з однієї організації, фізично не знаходяться разом протягом роботи. Дистанційні команди працюють над завданням з розсіяних локацій. Віртуальна команда - група людей, учасники якої зібрані з багатьох організацій і відповідно підпорядковуються різним менеджерам та організаціям; дистанційна команда з відсутністю одного каналу управління [4, с. 2-3]. Дистанційне управління віртуальною командою – ефективна та оперативна організація робочого процесу з метою вирішення міжорганізаційних проблем, після вирішення яких команда розформовується.

Правильно організувавши процес дистанційного управління на підприємстві керівник може фізично не перебуваючи на місці роботи виконувати свої обов'язки не менш ефективно. Проте, нерозуміння принципів та інструментів ефективного дистанційного менеджменту несе загрози для “керівника на відстані”, наприклад дезорганізація робочого процесу. За рахунок кращого розуміння концепції дистанційного управління керівники можуть стати більш ефективними лідерами та максимізувати результати діяльності корпорації.

До основних причин, які пояснюють доцільність та необхідність організації процесу дистанційного менеджменту належать: відрядження (локальні, міжміські, міжнародні), які

можуть бути як короткими, так і тривалими; необхідність відпочинку та реорганізації думок через фізичне та психічне виснаження, які водночас зумовлюють проблеми зі здоров'ям; тривіальна боротьба в умовах капіталізму сім'ї та роботи тощо.

До визначальних чинників, що обумовлюють необхідність методичної організації та ефективного контролю діяльності підприємством на відстані, віднесемо такі:

- неефективність роботи співробітників за умов безпосередньої відсутності керівника;
- неготовність людей працювати без прямих вказівок;
- відсутність якісно налаштованих каналів передачі інформації між підлеглими та керівниками;
- об'єктивний ефективний вплив технологій та додатків на організацію праці.

На рис. 1 наведена рекомендована послідовність і ранжування чинників за важливістю, що включає такі етапи загального циклу: 1) розробка робочого плану відповідно до стратегії; 2) підготовка та репрограмування штату; 3) налаштування каналів комунікації; 4) програмне забезпечення; 5) вибір локації для дистанційного управління.



Рис. 1. Етапи ефективного налаштування дистанційного менеджменту на підприємстві

Організація процесу дистанційного менеджменту підприємством вимагає методичного підходу. Швидка адаптації та ефективне функціонування дистанційного контролю залежить від розуміння ключових організаційних моментів наведених в табл. 2.

## Опис етапів ефективної організації дистанційного управління

Етап	Характеристика
Розробка робочого плану відповідно до стратегії	Цілі на основі стратегічних планів створюють певну дорожню карту для очікуваних досягнень в рамках бізнесу. Створення набору стратегічних цілей, перш ніж керівник буде відсутнім, таких як цифри продажів або просування проекту, дає співробітникам основу для дискусій. Це також дозволяє утримувати бізнес на шляху визначеної місії, оскільки стратегічні цілі забезпечують бачення бізнесу.
Підготовка та репрограмування штату	<p>Багато власників бізнесу приймають активну практичну роль в управлінні свого бізнесу щоденно. Розуміючи, що час відрядження наближається, необхідно налаштувати старший персонал або управлінську команду на самостійне вирішення проблем. Якщо прийняття кожного рішення покладене на керівництво і працівники не залучені в процес, то співробітники будуть цілком залежні від повноцінного контролю та моніторингу їхніх дій. Необхідно зародити почуття автономії та права власності у співробітників, яким будуть делеговані керівні ролі. Керівництво має встановити чіткі кордони і розмежування делегованої влади; надати право приймати виконавчі рішення, якщо вони знаходяться в рамках встановленої вартості; пояснити систему прийняття рішень; навчити користуватися онлайн-додатками та сервісами задля ефективної комунікації.</p> <p>Спонукаючи автономію та розумне прийняття рішень бізнес почне працювати практично без проблем з дуже невеликим прямим впливом керівництва.</p> <p>Досягнення цього стану є важливим кроком для можливості управляти віддалено. Окрім ефективного функціонування організації з'явиться можливість сторонньої оцінки діяльності компанії.</p>
Налаштування каналів комунікації	Встановлення чітких методів комунікації. Забезпечення своїх співробітників електронною поштою, яка буде перевірятись на регулярній основі. Часте і цілеспрямоване спілкування є ключовим моментом у веденні бізнесу віддалено. Необхідно налаштувати жорсткий графік проведення нарад по телефону або відеоконференції та вказувати на проблемні питання, які мають бути обговоренні під час зустрічей. Розуміння очікувань керівництва допомагає співробітникам підготувати і підтримувати структуровані зустрічі.
Програмне забезпечення	<p>Два типи програмного забезпечення можуть значно зменшити негативний вплив відсутності керівництва: програмне забезпечення передачі голосу через Інтернет-протокол (VoIP) та програмне забезпечення віддаленого доступу. Програмне забезпечення на основі постачальників послуг VoIP, дозволяє дзвонити іншим користувачам безкоштовно; все, що необхідно це високошвидкісний доступ до Інтернет. Це дозволяє проводити зустрічі зі співробітниками в режимі реального часу не маючи перебоїв з телефонним зв'язком і не виплачуючи рахунки за користування телефонними послугами.</p> <p>Програмне забезпечення для віддаленого доступу, наприклад GoToMyPc та pcAnywhere, дозволяє увійти на комп'ютер на робочому місці і отримати доступ до файлів і програм. Це значить, що є можливість переглядати дані безпосередньо або консультувати працівників на місці.</p> <p>Задля ефективного документообігу доцільно використовувати Google Docs та Evernote; для відеоконференцій та комунікацій Skype, FaceTime, Facebook Messenger, Google Hangouts</p>
Вибір локації для дистанційного управління	В умовах дистанційного керування причиною якого не є відрядження необхідно обрати робоче місце в комфортному середовищі. Це дозволить відновити як фізичні, та і психічні ресурси.

Джерело: сформовано за даними [5-6]

Ефективна та послідовна реалізація вищезазначених етапів забезпечить керівництво дієвим функціонуванням процесу дистанційного управління підприємством і дозволить організації результативно функціонувати незалежно від фізичного перебування керівного складу компанії на місці роботи.

Загалом, вітчизняні підприємства будують свою систему управління на традиційних засадах, а саме постійне перебування керівників на місці роботи. Враховуючи швидку мінливість середовища та постійний розвиток технологій і способів ведення бізнесу, а також необхідність у ділових поїздках та відлученнях від роботи, постає нагальна необхідність налаштування дистанційного управління підприємством.

Важливість формування та ефективної реалізації процесу дистанційного менеджменту на підприємстві обумовлена такими обставинами:

- по-перше, між ефективністю організації процесу дистанційного управління підприємством і його результативністю в цілому, існує тісний взаємозв'язок, оскільки досягнення ефективного віддаленого управління впливає на загальні показники праці колективу і дозволяє досягти кращих показників за умов безпосереднього керування на місці;
- по-друге, інтуїтивний підхід до організації контролю на відстані не є доцільним і не враховує багатьох моментів, однак методологічний підхід до формування процесу менеджменту та влучне використання сучасних технологічних програм та додатків є життєвонеобхідним в умовах частотої відсутності керівництва;
- по-третє, якісне формування процесу дистанційного управління підприємством дозволяє реорганізувати роботу колективу, збільшити результативність зусиль, переосмислити використання матеріальних та людських ресурсів, а також не отримуючи збитків дозволяє керівному складу зосередитись на більш стратегічних цілях та місії організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Значення дистанційного менеджменту в умовах традиційної організації праці на вітчизняних підприємствах сильно недооцінюється. Організація дистанційного управління на підприємстві є поширеною і вагомою практикою на міжнародному ринку. Ефективне використання часу керівників та підлеглих дозволяє досягати поставлених цілей навіть в умовах відсутності безпосереднього впливу зверху. Подальші дослідження спрямовані 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.

### Список використаної літератури

1. Вовчак О. Д. *Платіжні системи: навчальний посібник* / О. Д. Вовчак, Г. Є. Шпаргало, Т. Я. Андрейків - К. : Знання, 2008. – 341 с.
2. Цегельник Н. Ш. *Економічне значення дистанційного обслуговування у формуванні розрахунків з покупцями підприємства* // Н. Ш. Цегельник *Фінансова система України: проблеми та перспективи розвитку в умовах трансформації соціально-економічних відносин, збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (16-18 травня 2013 р.)*, 2013. – С. 317.
3. Глушков В. М. *Енциклопедія кібернетики* / В. М. Глушков. – Київ: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1973. – 584 с.
4. Falkowski, G. and Troutman, S. (2005) *Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams*, An IHRIM Press Book, Texas, USA
5. Eric, D. (2014) "How to Run a Business on Remote Control", available at: <http://smallbusiness.chron.com/run-business-remote-control-51645.html> (Accessed 25 April 2017)
6. Bench blog, McCool, C. (July 2, 2015), "Remote Control: A Practical Guide to Running Your

*Business From Afar*”, available at: <http://blog.bench.co/blog/remote-control#WhileAway> (accessed 25 April 2017)

**Ковшова Ирина Олеговна, Илько Леонид Михайлович. Организация дистанционного менеджмента на предприятии.** В статье обоснована целесообразность организации процесса дистанционного управления на предприятии. Введены сущностные-содержательные характеристики понятий "дистанционный менеджмент" и "организация процесса дистанционного управления предприятием". Исследованы основные причины распространения дистанционного менеджмента на предприятиях. Выделены определяющие факторы, которые обуславливают необходимость методической организации и эффективного контроля деятельности предприятий на расстоянии. Сформирован перечень основных инструментов воздействия и этапов разработки полноценного эффективного комплекса удаленной организации труда. Проанализировано содержание дистанционного управления на отечественном рынке в условиях традиционной организации труда. Обоснована необходимость использования системы дистанционного управления и создания методики, по эффективной организации такой системы управления.

*Ключевые слова:* дистанционный менеджмент, предприятие, дистанционное управление, организация процесса, штат, инструменты.

**Kovshova Iryna, Ilko Leonid. Organization of the remote control process for enterprise.** The paper addresses the description and actuality of organization enterprise's remote control process. Introduced in fact the original-content characteristics for such concepts as "remote control" and "Organization of the remote control process for enterprise". Investigated and described main reasons of maintaining remote control system at the workplace. Investigated and determined the main factors that necessitate methodical organization and effective control of the corporation at a distance. Formed a list of basic instruments of influence and developed a set of the essential steps for developing effective remote managing system. Described the understanding of remote management by the Ukrainian employers in domestic market in terms of traditional labor organization. The practical significance of the study is justification for the use of remote management system and origination of the effective method of developing remote control system within the enterprise.

*Keywords:* enterprise, team, remote control, process organization, staff, tools.