

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ)**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Таран Даниїла Євгенівна

Керівник: докторка економічних наук,
професорка Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ «РАТУШ-
АГРО»
Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1 Поняття і принципи дистанційного управління	5
1.2 Сучасні технології дистанційного управління персоналом	9
1.3 Особливості дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ СИТУАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	16
2.1 Дослідження поточного стану дистанційного управління персоналом в Україні.....	16
2.2 Аналіз системи дистанційного управління персоналом Херсонського державного університету	18
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ВДОСКОНАЛЕНОЇ ОПТИМІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	22
3.1 Визначення функціональних вимог і компонентів системи	22
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи дистанційного управління персоналом Херсонського державного університету.....	24
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ	32
Додаток А	33

ВСТУП

Актуальність. У зв'язку зі складною ситуацією, пов'язаною з воєнним станом в Україні, розробка системи дистанційного управління персоналом стає актуальним та необхідним завданням для забезпечення ефективності та безпеки управлінських процесів. Враховуючи високий рівень небезпеки та нестабільність у регіоні, розробка і впровадження такої системи може значно полегшити координацію та контроль за діяльністю персоналу в умовах воєнного конфлікту.

Дистанційне управління персоналом в контексті воєнного стану в Україні не лише підвищить швидкість реагування на непередбачені ситуації, але й забезпечить безпеку працівників та оптимізацію ресурсів. Враховуючи розпорошеність команд та необхідність оперативного прийняття рішень, відповідна система управління може стати ключовим інструментом для підтримки ефективної роботи організацій в умовах воєнного конфлікту.

Проблемами розробки та реалізації системи дистанційного управління персоналом займалися такі дослідники, як: Васюренко Л. В., Гузар У. Є., Кривошеєва В. В., Луцик М. В., Макаренко С. О., Моторна І., Свічкарьова Я. В., Череп О. Г., Яковенко О. І. та ін.

Метою дослідження є розробка та впровадження системи дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні з метою оптимізації управлінських процесів, забезпечення безпеки працівників та розвитку їхніх навичок саморегуляції.

Для досягнення поставленої мети були сформовані такі **завдання**:

- охарактеризувати поняття дистанційного управління персоналом, його сутність та принципи;
- проаналізувати сучасні технології теорій дистанційного управління та можливості їх використання;

- проаналізувати і надати оцінку впливу факторів дистанційного управління на персонал Херсонського державного університету;
- запропонувати шляхи удосконалення системи дистанційного управління персоналом на прикладі Херсонського державного університету.

Об'єктом дослідження є процес розробки системи дистанційного управління персоналом в умовах дії воєнного стану в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти розробки та впровадження системи дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану на прикладі Херсонського державного університету.

Методи дослідження: при написанні роботи було використано методи аналізу, синтезу, метод порівняльного аналізу, метод опитування, що дозволяє оцінити ефективність дистанційного управління персоналом, зокрема комунікації та задоволеність співробітників. Аналіз результатів проведено з урахуванням психологічних та професійних аспектів управління персоналом в умовах воєнного стану.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 02-03 листопада 2023 р.); на VIII Щорічній студентській науково-практичній конференції факультету бізнесу і права ХДУ «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку» (м. Івано-Франківськ, 29 березня 2024 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 35 сторінок. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття і принципи дистанційного управління

У сучасному світі дистанційне управління знаходить широке застосування у різних сферах, від промисловості та транспорту до медицини та освіти. Технології Internet of Things розширюють можливості дистанційного моніторингу та управління різноманітними пристроями та системами через інтернет, що підвищує продуктивність, зручність та ефективність управління в різних галузях. Щоб краще розуміти суть, необхідно розглянути термінологію цього питання.

Сам термін «дистанційне управління персоналом» бере початок ще з 1972 р., з моменту запровадження Джеком Ніллесом концепції віддаленої роботи та виникненням необхідності впровадження змін в управлінських процесах [30].

У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі з менеджменту визначення «дистанційне управління персоналом» має безліч значень та трактується по-різному. Так, «Вапнярчук Н. трактує дистанційну роботу як, новий вид зайнятості, формами виявлення якого є низькокваліфікована робота вдома, кваліфікована робота вдома й мобільна дистанційна робота» [6, с. 101]. «І. Моторна розуміє дистанційну зайнятість як, «взаємодію працівника й роботодавця на ринку праці, що передбачає гнучкі соціально-трудові відносини безпосередньо у віртуальному середовищі з використання інформаційних та комунікаційних технологій» [22, с. 9]. «О. Гулевич

враховує такі аспекти як обов'язкове використання телекомунікаційних технологій і тип робочих місць» [13, с. 11].

Таким чином, для подальшого дослідження можна уточнити та сформулювати власне визначення дефініції «дистанційного управління персоналом». Дистанційне управління персоналом - це процес керування та організації роботи та комунікації зі співробітниками, які працюють на відстані від офісу або керівництва. Це зазвичай вимагає використання різноманітних технологій, таких як відеозв'язок, електронні спільні платформи та інші засоби для ефективного управління та забезпечення зв'язку між керівництвом і персоналом.

Віддалена робота стає все більш поширеною завдяки розвитку технологій та змінам у вимогах до робочого середовища. Віддалені працівники можуть працювати з будь-якого місця, використовуючи інтернет та інші засоби зв'язку для спілкування з колегами та виконання своїх обов'язків. Це можуть бути самостійні фрілансери, дистанційні співробітники компаній або ті, хто працює на різних проектах в рамках глобальної економіки [3].

Перш ніж говорити про мотивацію фрілансерів, зазначимо, з якої причини віддалена робота і фріланс, зокрема, стали так стрімко розвиватися. Так, у Моторної [22] виділені наступні причини виникнення феномену роботи поза офісом: потенційна економія коштів для організації, можливість для працівників збалансувати регулярну роботу та домашнє життя, можливість працювати для людей з обмеженими можливостями, можливість зменшити забруднення повітря та затори на дорогах.

Згідно з опитуваннями, проведеними в Європі [18], кількість фрілансерів, які хочуть і шукають роботу на повний робочий день, становить менше третини лише в кількох досліджуваних країнах. Так було, наприклад, у німецькомовному регіоні Швейцарії. Лише 20% респондентів заявили, що

зацікавлені в роботі на повний робочий день, тоді як лише 15% опитаних вважають фріланс гарною можливістю для молодих спеціалістів розпочати свою кар'єру. Лише 10% респондентів зазначили, що основною причиною зміни статусу зайнятості була втрата роботи в компанії. Майже такі ж результати були отримані і в Німеччині.

У світі стрімкого розвитку технологій та зростання важливості факторів, таких як глобалізація та ефективне використання ресурсів, тема «Теоретичні основи дистанційного управління персоналом» стає надзвичайно актуальною. Дистанційне управління персоналом визначає новий парадигмальний підхід до організаційного управління та вимагає глибокого теоретичного розуміння для ефективного впровадження [28]. Розглянемо основні сучасні аспекти впровадження дистанційного управління персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні аспекти впровадження системи дистанційного управління

Аспекти	Визначення
Теорія віртуальних команд та комунікації	розгляд аспектів взаємодії віртуальних команд та розробка теоретичних підходів до побудови ефективної комунікаційної взаємодії в дистанційному середовищі.
Теорія лідерства в дистанційних умовах	вивчення ролі лідерства та розробка теоретичних моделей лідерської діяльності, враховуючи віддаленість та розподілений характер робочих груп.
Психологія дистанційної праці та мотивації	аналіз психологічних аспектів роботи віддалених працівників та розробка теорій мотивації для забезпечення високої продуктивності в умовах віддаленого робочого процесу.
Технологічні аспекти дистанційного управління	вивчення новітніх інформаційних технологій та їхнє впровадження у процеси дистанційного управління, включаючи аспекти кібербезпеки та інтеграції програмного забезпечення.
Організаційні та структурні аспекти дистанційного управління	розробка теорій щодо організаційної структури, керівництва та розподілу обов'язків у віртуальних командах, визначення оптимальних стратегій для досягнення поставлених цілей.

Джерело: складено автором на основі [25].

Таким чином, питання дистанційного управління стає надзвичайно важливим у сучасних умовах, де технологічний прогрес та глобалізація перетворюють організаційну реальність. Розуміння понять і принципів дистанційного управління є важливою передумовою для успішного впровадження цієї стратегії в організаційну практику.

Дистанційне управління є концепцією, що описує організаційні та управлінські практики, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для координації та управління віддаленими робочими групами та співробітниками. Це охоплює не лише віддалену фізичну роботу, а й використання віртуальних комунікаційних інструментів для забезпечення ефективної співпраці та досягнення стратегічних цілей.

Розуміння понять і принципів дистанційного управління дозволяє створити фундамент для вдосконалення процесів та впровадження ефективних стратегій управління в умовах віддаленої роботи. Це стає ключем до успішного розвитку та функціонування сучасних організацій. Розглянемо ці стратегії дистанційного управління загалом в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегічне управління: поняття та принципи

Поняття	Характеристика
Поняття стратегічного управління	Стратегічний підхід, базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для координації та управління роботою віддалених груп та співробітників.
Принципи дистанційного управління	Комунікація та зв'язок: акцент на ефективній комунікації та використанні віртуальних інструментів.
	Стратегічне планування та контроль: активне стратегічне планування та систематичний контроль.
	Гнучкість та адаптабельність: здатність адаптуватися до змін та оперативно реагувати.
	Безпека і конфіденційність: захист конфіденційної інформації та дотримання нормативів.
	Розвиток навичок та саморозвиток: підтримка постійного розвитку навичок та саморозвитку.

Джерело: складено автором на основі [4;12].

Отже, дистанційне управління – це складний стратегічний підхід, що визначається не лише технічними аспектами, але й враховує соціокультурні та психологічні виміри взаємодії. Вивчення понять і принципів дистанційного управління дозволяє створити фундамент для вдосконалення організаційних процесів та впровадження ефективних стратегій управління в умовах віддаленої роботи. Важливим є не лише використання технологій, але і розвиток навичок комунікації, гнучкості та стратегічного планування для досягнення успішних результатів в сучасному організаційному середовищі.

1.2 Сучасні технології дистанційного управління персоналом

У сучасному цифровому епохальному ландшафті висуваються високі вимоги до організації та їхнього управління персоналом. Сучасні технології дистанційного управління персоналом стають ключовим елементом стратегій, які дозволяють компаніям ефективно управляти віддаленими командами та забезпечувати високий рівень співпраці, незалежно від географічних відстаней [16]. Розглянемо сучасні технологічні інновації у дистанційному управлінні персоналом:

- інтегровані платформи спільної роботи: використання платформ, таких як slack, microsoft teams, або zoom, дозволяє не лише ефективно обмінюватися інформацією, але і організувати віртуальні наради та спільні проекти;
- хмарні технології та зберігання даних: використання хмарних технологій спрощує доступ до даних для віддалених співробітників та забезпечує безпеку та резервне копіювання важливої інформації;

- системи управління завданнями: інтеграція систем управління завданнями, наприклад, trello або asana, допомагає вирішувати організаційні питання та ефективно розподіляти завдання віддаленим співробітникам;
- інструменти аналізу продуктивності: використання інструментів для аналізу продуктивності, таких як time doctor або hubstaff, дозволяє відстежувати робочий час та оцінювати ефективність роботи персоналу віддалено;
- віртуальні системи навчання: впровадження віртуальних систем навчання та тренінгів, які дозволяють персоналу розвивати свої навички та адаптуватися до нових вимог.

Сучасні технології дистанційного управління персоналом не тільки забезпечують робочу ефективність у віддалених умовах, але і стають катализаторами новаторських підходів до управління персоналом. Важливо бути свідомим до викликів та переваг, які надає цей підхід, для успішного впровадження в організаційну культуру. Розглянемо вигоди нових технологій дистанційного управління в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Технології дистанційного управління персоналом

Технології	Вигоди	Відсоток
Інтегровані платформи спільної роботи	Ефективний обмін інформацією та організація віртуальних нарад	90%
Хмарні технології та зберігання даних	Забезпечення доступу до даних та безпека інформації	85%
Системи управління завданнями	Оптимізація робочих процесів та розподіл завдань	80%
Інструменти аналізу продуктивності	Відстеження робочого часу та оцінка ефективності	75%
Віртуальні системи навчання	Розвиток навичок та адаптація до нових вимог	70%

Джерело: складено автором на основі [14].

Табл. 1.3 надає огляд ключових технологій дистанційного управління персоналом разом із відсотковою оцінкою їхньої ефективності. Інтегровані платформи, хмарні технології, системи управління завданнями сприяють створенню ефективних віддалених робочих процесів та розвитку персоналу.

Таблиця 1.4

Переваги та Виклики технологій дистанційного управління

Переваги та Виклики	Відсоток
Підвищення ефективності та продуктивності	90%
Гнучкість робочого часу	85%
Географічна різноманітність та доступ до талантів	80%
Спрощення комунікацій	75%

Джерело: складено автором на основі [14].

У табл. 1.4 підкреслено важливість сучасних технологій для підвищення продуктивності та забезпечення гнучкості в робочому часі. Також вказано на географічні переваги та спрощення комунікацій, проте зазначено виклики, такі як питання безпеки даних та потреба у вдосконаленні лідерських навичок у віддаленому середовищі.

Інформація, представлена у табл. 1.3 та у 1.4 вказує на важливість інтеграції технологій у сучасне управління персоналом, а також наголошує на тому, що успішне впровадження технологій дистанційного управління вимагає не тільки технічної ефективності, але і управлінської мудрості та гнучкості у розвитку персоналу.

Варто зазначити, що ключові аспекти та технології, пов'язані з дистанційним управлінням персоналом: інтегровані платформи, хмарні технології, системи управління завданнями та інші інноваційні інструменти визначають новий вимір організаційного управління.

Отже, сучасні технології дистанційного управління персоналом визначають тенденції розвитку бізнесу, де стрімка цифрова трансформація

стає ключовою для забезпечення конкурентоспроможності. Організації, які успішно інтегрують ці технології, можуть не лише забезпечити ефективне управління віддаленими командами, а й відкрити нові можливості для розвитку та залучення талантів.

1.3 Особливості дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні

Віддаленне управління персоналом є широко поширеним і значущим соціально-економічним явищем, що представляє собою складний, багатогранний та багатоаспектний феномен. Воєнний стан створює унікальні виклики для управлінців, які пов'язані з безпекою, морально-психологічним кліматом та забезпеченням працівників необхідними ресурсами. Розвиток практики віддаленої роботи в Україні можна розділити на кілька етапів (табл. 3.1).

Таблиця 1.5

Основні етапи розвитку віддаленої роботи в Україні

Етап	Характеристика
Економічна криза 90-х років 20 ст.	Перша поява віддаленої роботи торкалася багатьох сфер діяльності в країнах колишнього СРСР, в результаті чого зросло безробіття. Люди не могли знайти постійну роботу, тому більшість безробітних стали знаходити собі тимчасову роботу. Зараз таке явище називається фріланс. Але в той час, оскільки не було чіткої системи віддаленої роботи, фріланс не став популярним і практично зник, коли економічна ситуація в країні почало налагоджуватися.
2008- 2013 рр.	Через чергову економічну кризу, складне економічне та воєнне становище почав знижуватися рівень зарплат, причому цей процес торкнувся навіть високооплачуваних і необхідних професій. Аналогічно західним компаніям 90-х років, українські підприємці почали шукати способи скоротити витрати і дійшли висновку, що найбільш вигідним способом стане саме зниження заробітної плати, скорочення персоналу або переведення частини працівників на віддалену роботу, як це зробили закордонні компанії, які здійснюють свою діяльність в Україні.

Джерело: складено автором на основі [18].

Як наслідок, багато кваліфікованих фахівців були змушені запропонувати себе в якості віддалених працівників. Економісти, бухгалтери та програмісти були найбільш затребуваними в той час і бачили в віддаленій роботі оптимальне поєднання вартості та необхідного обсягу роботи.

В умовах воєнного стану дистанційне управління персоналом набуває особливого значення, оскільки вимагається не лише забезпечення оптимальних умов праці, але й мобілізація та координація кадрів для ефективного виконання військових завдань. Крім того, важливою стає психологічна підтримка та мотивація персоналу в умовах надзвичайних обставин. Розглянемо особливості управління персоналом в умовах воєнного стану (табл. 1.5).

Таблиця 1.6

Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану

Безпека та здоров'я	врахування ризиків, які пов'язані із збройним конфліктом, та розробка стратегій для мінімізації загроз для працівників. Це включає створення бункерів, систем безпеки та постійний моніторинг стану здоров'я персоналу.
Морально-психологічний супровід	розробка системи психологічної підтримки та консультування для працівників, які можуть зазнавати стресу внаслідок воєнного конфлікту. Застосування психологічних тренінгів та психотерапії для зміцнення стійкості персоналу
Гнучкість та адаптабельність:	створення гнучких систем роботи, які дозволяють персоналу ефективно адаптуватися до змін у стратегії та організаційних процесах. Прийняття стратегій, які дозволяють швидку реакцію на змінені обставини.
Стратегії комунікації:	розробка прозорих та ефективних систем комунікації. Використання технологій для швидкого та безпечного обміну інформацією. Планування регулярних віртуальних нарад для підтримки зв'язку та вирішення актуальних питань.
Тренінг та розвиток:	організація тренінгів для персоналу щодо дій у воєнних умовах, включаючи евакуацію, використання захисного обладнання та способи реагування на екстремальні ситуації. Забезпечення постійного професійного розвитку в умовах обмежених ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [10;18].

Узагальнюючи, управління персоналом в умовах воєнного стану – це складне завдання, що вимагає від управлінців великої відповідальності та готовності до невизначеності. Важливо розробляти імовірні стратегії, які враховують особливості конфлікту та забезпечують збереження безпеки та ефективності працівників. Необхідно також акцентувати увагу на морально-психологічній підтримці та наданні засобів для адаптації персоналу до надзвичайних обставин.

Аналіз останніх досліджень ринку праці в Україні, проведених Європейською бізнес-асоціацією у співпраці з журналом «Управління Персоналом», розкрив важливі аспекти дистанційного управління персоналом [15]. Учасники дослідження – представники міжнародного бізнесу (54%), які працюють в Україні вже понад 20 років (51% компаній). Зокрема, 46% компаній належать до великого бізнесу, 44% – середнього та 10% – малого.

Результати дослідження вказують на те, що 76% компаній внесли організаційні зміни, які стосувались персоналу. Ці важливі висновки підкреслюють необхідність адаптації стратегій управління персоналом під впливом сучасних умов, зокрема, врахування специфіки дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні (рис. 2.1).

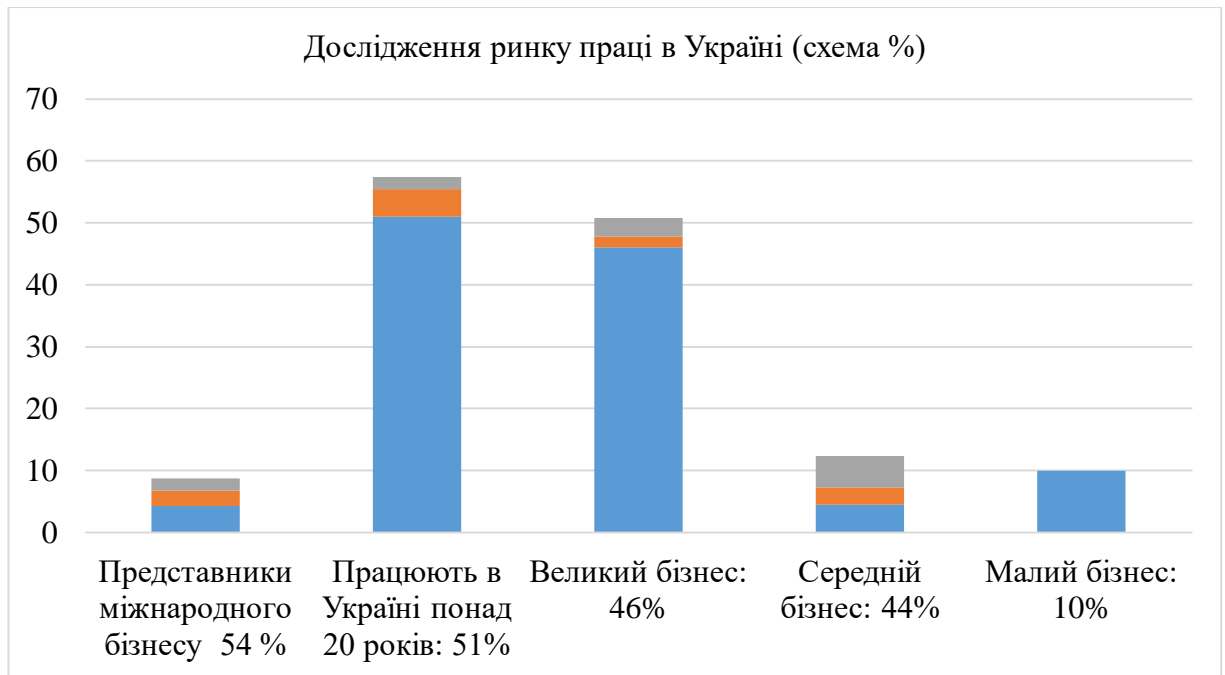


Рис. 2.1. Структура організаційних змін досліджуваних компаній під час воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [15].

Отже, повний аналіз управління персоналом в умовах воєнного стану створює можливість для комплексного підходу та розробки стратегій, спрямованих на збереження ефективності та гуманітарного потенціалу персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ СИТУАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1 Дослідження поточного стану дистанційного управління персоналом в Україні

В умовах дії воєнного стану в Україні, питання дистанційного управління персоналом набуває особливого значення та важливості. Воєнний конфлікт став викликом для всієї країни та її організацій, вимагаючи від них не лише стратегій виживання, але і особливого підходу до управління людським капіталом. Аналіз ситуації з управління персоналом в умовах дії воєнного стану в Україні вказує на потребу у комплексних стратегіях, що охоплюють не лише аспекти безпеки, але і психологічну підтримку, гнучкість стратегій та співпрацю з різними зацікавленими сторонами [30]. Дистанційне управління персоналом в Україні – це баланс між безпекою працівників і підтримкою їхнього ефективного функціонування в умовах надзвичайної нестабільності.

Під час війни в системі дистанційного управління персоналом виникає безліч завдань, які потрібно вирішити задля підтримки підприємств та країни в цілому. Нами було виділено такі завдання:

- оптимізація процесу масової міграції населення через військові події;
- з урахуванням зростаючого рівня кіберзагроз під час війни, важливо забезпечити безпеку та конфіденційність даних, що передаються та обробляються під час дистанційного управління персоналом;

- забезпечення надійної та ефективної комунікації між усіма членами команди та керівництвом, особливо у віддаленому режимі, щоб забезпечити спільну роботу та вирішення проблем в реальному часі;
- забезпечення психологічної підтримки для працівників, які можуть переживати стрес та тривогу через воєнний конфлікт та його наслідки;
- співпраця з гуманітарними організаціями та урядовими органами для надання допомоги та ресурсів працівникам, які можуть потребувати підтримки під час воєнного конфлікту.

Наразі, дистанційне управління персоналом включає усі стандартні функції від планування до контролю, та на кожній з них має свою специфіку, а ще застосування комп'ютерних технологій для здійснення управління персоналом та і бізнесом загалом. Отже, при запровадженні дистанційної форми роботи, керівник повинен визначити обсяг робіт, які можуть виконуватися дистанційно, ретельно спланувати процеси виконання та визначити необхідну кількість та кваліфікацію дистанційних працівників.

При віддаленій роботі важливо зберігати та підтримувати організаційну культуру. При роботі у місці знаходження роботодавця працівники постійно спілкуються між собою, взаємодіють у колективі, тоді як віддалені працівники можуть брати участь в онлайн-нарадах.

Підтримка корпоративного духу може бути складнішою, ніж за очного спілкуванні з персоналом, але можна знайти альтернативні способи взаємодії працівників підприємства одне з одним, тим більш, що наявність месенджерів та соцмереж легко дозволяє організувати цей процес. Наведемо приклади компаній, які успішно адаптували своє середовище до викликів, впроваджуючи систему дистанційного управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Приклади організацій з ефективним дистанційним управлінням персоналом в Україні

Назва компанії	Галузь	Досвід в дистанційному управлінні персоналом
Grammarly	Технології	Має досвід у впровадженні ефективного дистанційного управління персоналом, включаючи підтримку віддалених працівників.
SoftServe	ІТ	Має значний досвід у дистанційному управлінні персоналом та використовує різноманітні інструменти для забезпечення ефективності та безпеки працівників.
Luxoft (DXC Technology)	ІТ	Лідер у галузі технологій та консалтингу, має значну експертизу у дистанційному управлінні персоналом.
Wix.com	Технології	Має глобальну присутність та може мати досвід у впровадженні ефективного дистанційного управління персоналом.
Нова Пошта	Логістика	Одна з найбільших логістичних компаній в Україні, може мати досвід у дистанційному управлінні персоналом для підтримки свого великого персоналу.
АТБ	Роздрібна торгівля	Як одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, АТБ може використовувати дистанційне управління персоналом для координації своїх співробітників у різних регіонах країни.

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

Українські компанії продемонстрували свою готовність адаптуватися до складних умов та ефективно управляти персоналом навіть в умовах воєнного конфлікту. Їхній досвід може стати важливим джерелом навчання та натхнення для інших організацій, щоб забезпечити безпеку та продуктивність свого персоналу в умовах надзвичайних обставин.

2.2 Аналіз системи дистанційного управління персоналом Херсонського державного університету

Херсонський державний університет (ХДУ) є одним із провідних вищих навчальних закладів на півдні України. Університет має багаторічну

історію та визначений вплив на освітній та науковий розвиток регіону. ХДУ має висококваліфікований науково-педагогічний склад та розвинуту базу наукових досліджень у різних галузях знань. Університет пропонує широкий спектр освітніх програм у різних галузях, включаючи гуманітарні, природничі, соціальні та технічні науки.

Сьогодні Херсонський державний університет – тимчасово переміщений ЗВО, функціонування якого забезпечується переважно в онлайн форматі. З огляду на безпекову ситуацію наразі навчання проводиться дистанційно в синхронному/асинхронному режимі. Зважаючи на ситуацію невизначеності, яка склалася в країні, локацію здобувачів вищої освіти та співробітників по всій території України та за її межами спонукають менеджмент університету тримати на постійному контролі задоволеність учасників освітнього процесу дистанційним навчанням та якістю освітніх послуг.

Зважаючи на важливість розгляду дистанційного управління персоналом у сучасному освітньому середовищі, де велика увага приділяється інноваціям та технологічному розвитку, можна зазначити, що Херсонський державний університет (ХДУ) також впроваджує елементи дистанційного управління персоналом для забезпечення ефективності та продуктивності свого персоналу. Крім того, в ХДУ розроблені спеціальні стратегії та політики щодо дистанційного управління персоналом, які враховують особливості освітнього середовища та потреби персоналу. Наведемо основні викликами та відповідні стратегії управління персоналом (табл. 2.2).

Табл. 2.2 містить стратегії управління Херсонського державного університету, спрямовані на вирішення різних викликів, пов'язаних з дистанційним управлінням персоналом. За допомогою таких стратегій, як встановлення регулярних онлайн-зборів, визначення конкретних метрик

продуктивності, організація віртуальних тимбілдингів та інші, організація ефективно керує своїм персоналом у віддаленому форматі.

Таблиця 2.2

Стратегії управління при дистанційному управлінні персоналом

ХДУ: виклики та відповіді

Виклик	Стратегії управління
Комунікаційні проблеми	Встановлення регулярних онлайн-зборів для обговорення завдань та відзвітування.
	Використання різних каналів комунікації (відеоконференції, чати, електронна пошта) відповідно до потреб команди.
Недостатній контроль	Визначення конкретних метрик продуктивності та чітких цілей для кожного співробітника.
	Використання інструментів для моніторингу робочого часу та виконання завдань.
Технічні труднощі	Забезпечення навчання персоналу використовувати необхідні інструменти та платформи.
	Інвестування в стабільні та безпечні інформаційні системи, а також технічну підтримку.
Соціальна ізоляція	Організація віртуальних тимбілдингів та онлайн-івентів для підтримки командного духу.
	Забезпечення регулярних інтерактивних зустрічей для обговорення не тільки робочих питань, а й соціальних тем.
Проблеми з ресурсами	Забезпечення рівного доступу до програмного забезпечення та інших ресурсів для всіх членів команди.
	Використання хмарових технологій та інших інструментів для спільної роботи над документами та завданнями.
Збереження корпоративної культури	Впровадження цифрових ініціатив, що підтримують цінності та традиції компанії.
	Підтримка ініціатив, спрямованих на поліпшення балансу між роботою та особистим життям співробітників.

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

Зазначені підходи дозволяють вирішувати такі проблеми, як комунікаційні труднощі, недостатній контроль, технічні труднощі, соціальна ізоляція, проблеми з ресурсами та збереження корпоративної культури. Вони сприяють збереженню продуктивності та ефективності роботи персоналу, незважаючи на віддалений формат роботи.

У рамках дослідження, проведеного в Херсонському державному університеті, було здійснено опитування щодо ефективності впровадження

дистанційного управління персоналом (Додаток А). Згідно якого в межах репрезентативної вибірки встановлено, що більшість респондентів визнають позитивний вплив цього інструменту на організаційні процеси та продуктивність роботи колективу.

Основні висновки дослідження показали, що впровадження дистанційного управління персоналом в ХДУ має потенціал для поліпшення ефективності роботи та забезпечення більшої гнучкості в організаційних процесах. Проте, одночасно виявлено недоліки, такі як нестабільність зв'язку та необхідність додаткових навичок для використання цього інструменту.

Щодо рекомендацій для співробітників та керівників, важливо наголосити на необхідності забезпечення балансу між роботою і особистим життям. Співробітникам ХДУ рекомендується не працювати в свята і вихідні, закінчувати робочий день в певний час та залишати ноутбук вдома під час відпустки. Керівники навчального закладу проявляють ініціативу, показуючи своє власне відношення до балансу між роботою та життям, тим самим створюючи позитивний приклад для підлеглих.

Отже, у сучасному бізнес-середовищі дистанційне управління персоналом викликає ряд суттєвих проблем та вимагає вдосконалення стратегій для ефективного подолання цих труднощів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ВДОСКОНАЛЕНОЇ ОПТИМІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Визначення функціональних вимог і компонентів системи

Розробка концепції системи дистанційного управління персоналом є стратегічним завданням, що вимагає комплексного підходу та уважного аналізу потреб організації та її співробітників. Перший етап полягає в ретельному вивченні поточних систем та визначенні їхньої ефективності в контексті дистанційної роботи.

Далі, необхідно визначити стратегічні цілі, які система повинна досягти. Це може включати підвищення продуктивності, покращення комунікації, забезпечення безпеки даних та підтримку загального благополуччя персоналу. Вибір технічних рішень та створення необхідної інфраструктури є ключовим етапом розробки. Система повинна бути гнучкою, забезпечувати безпеку та ефективність в умовах різноманітних завдань та обставин.

Після впровадження системи важливо забезпечити належну підтримку та навчання персоналу. Технічна підтримка, тренінги та регулярне оновлення стають невід'ємною частиною успішної реалізації системи. Оцінка та постійне вдосконалення є завершальним етапом. Такий цілісний підхід дозволяє розробляти та впроваджувати систему дистанційного управління персоналом, яка відповідає потребам організації та сприяє ефективній роботі у віддаленому режимі. Розглянемо основні аспекти розробки оптимізованої системи дистанційного управління персоналом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні аспекти розробки оптимізованої системи дистанційного управління персоналом

Етап розробки 1	Опис 2
Аналіз потреб та вимог	
Оцінка існуючого стану	Проведено детальний аналіз поточних систем управління та їх ефективності для дистанційної роботи.
Виявлення потреб	Взаємодія з ключовими стейкхолдерами для визначення їхніх потреб та очікувань від системи.
Визначення мети та завдань	
Формулювання стратегічних цілей	Визначені основні цілі впровадження системи дистанційного управління та розроблені стратегії для їх досягнення.
Конкретизація завдань	Розроблено конкретні завдання, спрямовані на реалізацію стратегічних цілей.
Технічна архітектура та інфраструктура	
Вибір технічних рішень	Обрано технологічні рішення для реалізації концепції, враховуючи вимоги до безпеки, масштабованості та інтеграції.
Створення інфраструктури	Розроблено необхідні апаратні та програмні засоби для реалізації системи.
Розробка функціоналу та інтерфейсу	
Визначення ключових функціональностей	Розроблено перелік функцій системи, враховуючи вимоги користувачів.
Дизайн інтерфейсу	Розроблено інтуїтивно зрозумілий та зручний інтерфейс для користувачів, сприяючи їхній продуктивності.
Впровадження та тестування	
Поступове впровадження	Реалізовано систему шляхом поетапного впровадження, забезпечуючи збереження робочої продуктивності.
Тестування та виправлення помилок	Проведено систематичне тестування для виявлення та виправлення будь-яких помилок чи недоліків.
Навчання та підтримка	
Підготовка персоналу	Організовано тренінги та навчання для персоналу щодо користування новою системою.
Технічна підтримка	Забезпечено доступ до технічної підтримки та створено ресурси для вирішення можливих проблем.
Оцінка та постійне вдосконалення	
Моніторинг продуктивності	Впроваджено метрики для оцінки продуктивності та виявлення можливостей для оптимізації.

Джерело: складено автором на основі [14].

Цей підхід до розробки концепції системи дистанційного управління дозволяє врахувати усі аспекти, від стратегічного планування до етапу постійного вдосконалення, щоб забезпечити ефективне та стійке управління персоналом у віддаленому режимі.

Можна відзначити, що розробка концепції системи дистанційного управління персоналом є складним, але стратегічно важливим завданням для сучасних організацій. Зазначений підхід, включаючи аналіз потреб, визначення цілей, розробку технічної архітектури та функціоналу, впровадження, навчання, та постійне вдосконалення.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи дистанційного управління персоналом Херсонського державного університету

За результатами попереднього аналізу можна зробити висновок, що дистанційне управління персоналом в досліджуваній організації вивчається та впроваджується з урахуванням сучасних тенденцій та вимог ринку. Керівництво Херсонського державного університету визнає важливість і потребу в застосуванні дистанційних методів управління персоналом, щоб ефективно працювати в умовах сучасного бізнесу, включаючи глобальний ринок праці та вимоги забезпечення безпеки та здоров'я персоналу. Таке управління може включати в себе використання віддалених комунікаційних технологій, систем відстеження робочого часу, онлайн-навчання та інші інструменти для забезпечення ефективної співпраці та координації роботи персоналу, незалежно від їх місцезнаходження.

Рекомендації щодо вдосконалення та запровадження оптимізованої системи дистанційного управління персоналом Херсонського державного університету. Пропонуємо такі пропозиції як:

- використання зарубіжних практик у формуванні системи дистанційного управління;
- надання ефективної технічної підтримки для вирішення можливих проблем користувачів;
- організація регулярних тренінгів та семінарів для персоналу щодо використання новітніх технологій та методик дистанційного управління;
- впровадження системи моніторингу та аналізу результатів дистанційного навчання та роботи персоналу для забезпечення постійного вдосконалення процесів;
- заохочення активної взаємодії та співпраці серед персоналу та студентів за допомогою онлайн платформ, форумів та інших засобів комунікації;
- вдосконалення системи захисту конфіденційності та безпеки даних персоналу під час дистанційної роботи;
- забезпечення можливості гнучкого графіку роботи для персоналу з урахуванням їхніх потреб та можливостей;
- надання психологічної підтримки для персоналу особливо в періоди стресу або навчальних навантажень.

У воєнний період, коли суспільство перебуває під тиском надзвичайних обставин, мотивація персоналу стає ключовим елементом для забезпечення стабільності та ефективності роботи. Відчуття приналежності до команди та спільної мети набуває особливого значення, оскільки це сприяє збереженню морального духу та підтримує взаємопідтримку серед персоналу. Мотиваційні заходи, такі як стимулюючі програми, словесні похвали та визнання досягнень, можуть стати додатковими чинниками, що підтримують позитивний настрій та відчуття співпраці в колективі.

Крім того, важливою є індивідуалізація мотиваційних підходів, оскільки кожен працівник може відчувати вплив воєнної ситуації по-різному. Наприклад, для одних може бути важливою моральна підтримка та розуміння, в той час як іншим необхідно більше конкретних стимулів або можливостей для розвитку та професійного зростання.

ВИСНОВКИ

Дистанційне управління персоналом в сучасних умовах є актуальною та важливою складовою організаційного процесу, особливо в умовах воєнного стану, який вимагає гнучкості та швидкого реагування на зміни.

Поняття дистанційного управління персоналом визначається як система організаційних методів та засобів управління працівниками, які працюють на відстані від центрального офісу чи керівництва. Його сутність полягає у забезпеченні ефективної комунікації, координації робіт та мотивації персоналу для досягнення поставлених цілей. Проведені дослідження дозволили зробити ряд висновків та практичних рекомендацій.

Проаналізовано поняття та принципи системи дистанційного управління персоналом, сучасні технології та теорії дистанційного управління показують наявність широкого спектру інструментів та підходів, які дозволяють ефективно організовувати та керувати роботою персоналу на віддалених майданчиках.

Проведено повний аналіз управління персоналом в умовах воєнного стану, який створює можливість для комплексного підходу та розробки стратегій, спрямованих на збереження ефективності та гуманітарного потенціалу персоналу.

Досліджено вплив факторів дистанційного управління на персонал Херсонського державного університету, які свідчать про значний вплив на робоче середовище та ставлення працівників. Фактори, такі як комунікаційні проблеми, відсутність контролю, соціальна ізоляція, вимагають уваги та вдосконалення в системі управління персоналом.

Запропоновано шляхи удосконалення системи дистанційного управління персоналом на прикладі Херсонського державного університету. Ці шляхи включають в себе впровадження нових технологій та програмних

засобів, організацію тренінгів для персоналу щодо роботи в дистанційному режимі, створення спеціалізованих команд для вирішення проблем та встановлення чітких процедур та метрик ефективності. Реалізація цих шляхів допоможе забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити продуктивність та задоволеність працівників в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. *Управління персоналом: навч. посіб. ВНТУ. Вінниця. 2014. 283 с.*
2. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 102–106.*
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. *Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт». 2017. 516 с.*
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. *Словник-довідник з менеджменту. Київ. 2016. 480 с.*
5. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 1(57). 2017. С. 59-64.*
6. Вапнярчук Н. Дистанційна зайнятість: проблеми правового регулювання. *Право та інновації. 2016. №13. 101 с.*
7. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2024).
8. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. *Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.*
9. Горбачова І. *Управління кадровими ризиками в умовах ринку. Україна: аспекти праці. 2014. № 8. С. 37-42.*
10. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С. 194-198.*

11. Гузар У. Є., Луцик М. В. Нестандартні форми зайнятості в умовах розвитку постіндустріального суспільства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 1 (99). 2013. С. 467-476.

12. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 281-285.

13. Гулевич О. Трансформація зайнятості у сфері послуг під впливом розвитку інформаційних технологій. *Україна: аспекти праці*. 2010. №2. С. 10-13.

14. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 37-41.

15. Дослідження ринку праці України. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 15.02.2024).

16. Красномоєць В. А. Характеристика трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2011. № 2. С. 86-91.

17. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.

18. Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93-100.

19. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К., Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений*. 2018. №1. С. 123.

20. Макаренко С. О., Ліканова А. С., Плєшівцева А. Г. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.

21. Менеджмент: навч. посіб. за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: «ВСВ-Принт», 2015. 300 с.
22. Моторна І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди від її використання. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 3. С. 6-12.
23. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 137-142.
24. Павленко К. О., Шульгіна Т. С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33.
25. Свічкарьова Я. В. Дистанційна робота як одна із форм атипової зайнятості. *Держава та регіони*. 2013. № 1 (39). С. 129-134.
26. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.
27. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрямки розвитку. К.: Правда Ярославичів, 2015. 203 с.
28. Череп О. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Науковий вісник*. 2022. 347 с.
29. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146-154.
30. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка і управління*. Том 33. №1. 2022. С. 34-39.

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Як би Ви оцінили загальну ефективність дистанційного управління персоналом у Вашому відділі?

- Дуже ефективно
- Ефективно
- Нейтрально
- Не ефективно

2. Наскільки дистанційне управління покращило організаційні процеси у Вашому відділі?

- Значно покращило
- Частково покращило
- Без змін
- Частково погіршило
- Значно погіршило

3. Як Ви оцінюєте вплив дистанційного управління на продуктивність роботи колективу?

- Значно підвищилася
- Підвищилася
- Без змін
- Знизилася
- Значно знизилася

4. Чи стикалися Ви з технічними проблемами під час дистанційної роботи?

- Так, часто
- Так, інколи
- Рідко

– Ні, ніколи

5. Які основні технічні проблеми Ви виявили під час дистанційної роботи? (можна вибрати декілька варіантів)

– Нестабільний зв'язок

– Проблеми з програмним забезпеченням

– Недостатня технічна підтримка

– Відсутність необхідного обладнання

– Інше (вказіть)

6. Чи відчували Ви потребу в додаткових навичках для ефективного використання дистанційного управління?

– Так, значно

– Так, частково

– Ні, зовсім

7. Чи були організовані для Вас тренінги або навчання щодо роботи в дистанційному режимі?

– Так

– Ні

8. Як Ви оцінюєте рівень підтримки з боку керівництва під час дистанційної роботи?

– Високий

– Середній

– Низький

– Відсутній

9. Чи відчуваєте Ви соціальну ізоляцію під час дистанційної роботи?

– Так, часто

– Іноді

– Ні

10. Які заходи Ви б запропонували для покращення дистанційного управління персоналом в університеті? (відкритий коментар)