

контингенти, що включають підготовлених до бойових дій жінок, демонструють свої можливості країнам, які цього не роблять» [2].

Сучасна міжнародна політика спрямована на досягнення рівності жінок і чоловіків у суспільстві, подолання всіх форм дискримінації, зокрема за ознакою статі. Створення необхідних соціальних і політичних передумов для реалізації прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах трудового, суспільного та особистого життя. Вагому роль у формуванні та реалізації гендерної політики відіграє держава, яка створює механізми для досягнення гендерної рівності.

В Україні сьогодні здійснюється широкомасштабна реформа державного управління, яка спрямована на модернізацію діяльності усіх органів державної, а також розбудови їх кадрового та інституційного потенціалу відповідно до європейських та міжнародних стандартів та кращих практик інших країн. Важливе значення має підписання та практичне упровадження Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII та ухвалення Стратегії реформування державного управління України, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р, а також введення в дію нової редакції Закону України «Про державну службу».

Зарубіжний досвід та кращі практики інших країн свідчать про те, що міжнародні стандарти гендерної рівності (зокрема, щодо рівного представництва чоловіків та жінок в усіх секторах економіки) є важливими складовими елементами в подальшій модернізації національного законодавства та реалізації реформи державного управління в Україні. Європейський Союз, затверджуючи принцип рівних можливостей, головну увагу зосереджує на новій гендерній концепції, суть якої полягає в переході від принципу однакового ставлення, що передбачає рівні права і можливості для всіх громадян – до стратегії позитивної дії. Ця стратегія передбачає зміщення акцентів із забезпечення рівних можливостей до забезпечення відповідних соціальних умов, які сприяли б утвердженню фактичної гендерної рівності. В секторі оборони це повинно бути моніторинг та аналіз за принципом гендеру, інформаційно-просвітницькі та інформаційні кампанії для заохочення до подання скарг на сексуальні та гендерні домагання, дискримінацію та жорстоке поводження, співпрацювати з громадськими організаціями, які замагаються лобюванням питань гендерної рівності.

#### Список використаних джерел:

1. Каллум Уотсон. Гендерні аспекти оборони. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/a/b/468957.pdf>
2. Комітет НАТО з гендерних перспектив (2017) «Підсумок національних звітів членів НАТО та країн-партнерів Комітету НАТО з гендерних перспектив», Брюссель: НАТО, 37с.

**Наталія КОТИС**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

#### ДИСТАНЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ

Неочікувані та безпрецедентні виклики, пов'язані з всесвітнім поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), вплинули на організацію системи управління усіма бізнес-процесами. Реалії пандемії змусили керівництво організацій та підприємств по всьому світу в обмежені терміни випробувати нові підходи до менеджменту та організації дистанційної форми роботи [1]. На вітчизняному ринку праці під час дії суворих обмежувальних карантинних заходів, також чітко вималювалися тенденції до поширення практики дистанційного менеджменту та розвитку гнучких форм організації праці [2, с. 225].

Цьогоріч в Україні поняття дистанційного менеджменту ще більше опинилося у центрі уваги бізнес-громадськості через введення воєнного стану та початок активних воєнних дій на території нашої держави. За кілька місяців дистанційний формат управління зі специфічного напрямку менеджменту набув статусу ключової умови виживання для більшості організацій та підприємств не тільки інноваційної сфери або територіально розрізнених бізнесів, а й багатьох видів підприємницької діяльності, які до цього не мали жодних передумов для переходу у віддалений режим. У нових реаліях підприємці змушені шукати способи зберегти хоча б частину бізнесу за нових умов, а чи не єдиним доступним варіантом організації робочого процесу стала дистанційна (віддалена) робота.

Очевидно, що перед організаціями та підприємствами постало безліч проблем, які потрібно вирішувати, не маючи при цьому попереднього досвіду функціонування у подібних кризових ситуаціях. Багато вітчизняних бізнесів не витримують наслідків нещодавнього локдауну, воєнного стану, конкуренції і припиняють своє існування, але не мало і таких організацій та підприємств, що

трансформують свою діяльність під вимоги сучасної ситуації, адаптуються та розвивається, отримавши при цьому фору в конкурентних нішах, які раніше були зайняті.

Отже сьогодні дистанційний менеджмент – особливий вид управління, без якого важко обійтися в сучасних умовах, що постійно змінюються. Організації та підприємства, керівники яких володіють мистецтвом дистанційного менеджменту, набувають значних конкурентних переваг [3, с. 130].

Сучасні інформаційно-комунікаційні системи дозволяють вирішувати управлінські завдання практично будь-якої складності, у тому числі й у такій галузі, як дистанційне управління працівниками, що працюють віддалено. Тому зазначимо, що у контексті організації дистанційного менеджменту значно актуалізувався концепт «дистанційна комунікація» [4].

Віддалена система взаємодії керівництва та підлеглих ускладнює обмін інформацією. Ціла низка складнощів у роботі з віддаленими працівниками виникає через відсутність постійного контакту та особливостей дистанційної комунікації. Якщо при очній роботі точно відомо, чи прийшов працівник на роботу і чим він в даний момент зайнятий, і можливо оперативно обговорити з ним будь-яке питання і будь-яку ідею, що спонтанно виникла, то при віддаленій роботі такої можливості немає. Оскільки канал передачі інформації звужується, стають не зрозумілі емоції та почуття працівників, а тому керівникові складніше оцінити їх мотивацію та залученість.

Одне з важливих завдань дистанційного керівника — так організувати спілкування зі працівниками, щоб потік інформації був достатнім, незважаючи на віддаленість

При дистанційному управлінні ділові комунікації можливі у вигляді листування електронною поштою та месенджерами, телефонних переговорів, відеоконференцій. При дистанційній роботі менеджера складно приймати рішення, координувати стадії виконання робіт, перевіряти якість та оцінювати внесок кожного працівника. Одна з проблем листування в месенджерах, поштою та спілкування дзвінками в тому, що у віддаленому форматі легко паралельно відволіктися на інші різні завдання, тому ефективність комунікації знижується.

За обмежених каналів передачі інформації керівник отримує обмежений зворотний зв'язок. Не завжди зрозуміло, чи працівник отримав інформацію так, як передбачалося, яка його реакція на поставлене завдання, чи готовий він діяти, чи

зрозумілі пріоритети. Стає складніше оцінити мотивацію персоналу та загалом його реакцію на розпорядження керівника. Проведення відеоконференцій також не завжди дає можливість замінити особисте спілкування.

Планування та організація віддалених комунікацій із працівниками, які працюють з дому, – один із основних елементів роботи керівництва при дистанційному менеджменті. Ще до переходу на віддалений режим роботи керівнику важливо обговорити із працівниками форми дистанційної взаємодії, робочі години, терміни виконання робіт тощо. Окрім цього, обов'язково узгодження з членами трудового колективу питань поділу інформаційних потоків. Насамперед потрібно визначити, які засоби комунікації повинні використовуватися за різних обставин. Наприклад, у яких випадках необхідно використовувати електронну пошту, у яких – месенджери, у яких – телефонувати чи створювати відеозустріч, а за яких створювати документи для ознайомлення з ними всіх зацікавлених сторін. Необхідно зафіксувати критично важливі канали та намагатися дотримуватися спілкування з цих питань саме через них.

Готовність керівництва та персоналу до дистанційних комунікацій зазвичай передбачає наявність технічних можливостей для цього:

- персонального комп'ютера або мобільного пристрою;
- швидкісного доступу до мережі Інтернет;
- обладнання для участі в онлайн-зустрічах та відеозв'язку [5].

Також гостро постає питання щодо опанування:

- інструментів для дистанційної роботи (Zoom, Microsoft Teams, Cisco Webex Meeting, Google Meet тощо);
- засобів спільної роботи з документами (Microsoft 365, Google Docs, тощо);
- спеціалізованого програмного забезпечення для управління бізнеспроцесами (CRM, Бітрікс).

Це вимагає певних технологічних знань у керівників та працівників, і, відповідно, потребу у безперервному навчанні персоналу організацій та підприємств.

Принципи організації комунікацій при дистанційному менеджменті:

1) Послідовні комунікації. Щоб досягти успіху з віддаленою командою, потрібно досягти почуття максимальної залученості працівників. Це можливо через постійне спілкування, завдяки якому кожен працівник почуватиметься частиною згуртованої команди. Щоденні планерки допоможуть працівникам відчувати, що керівнику справді цікаво, як іде їхня робота, і засвідчать підтримку.

Не менш важливий щотижневий чи щомісячний (щоквартальний) зворотний зв'язок. Особливо якщо давати його не у формі строгих та формальних зборів, а у форматі онлайн зустрічей, у рамках яких разом підбиваються підсумки тижня, обговорюються завдання та ідеї на наступний період, а також є можливість похвалити працівників за поточну роботу..

2) Оптимальні digital інструменти. Для ефективної праці необхідна постановка та трекінг завдань, спільна робота над проектами та їх обговорення, спільне використання та редагування документів. Для обговорення проектів можна використовувати групові чати в Slack, Telegram, Whatsapp та он-лайн інструменти Join.me, GoToMeeting. Для спільної роботи з документами, планування зустрічей та відео дзвінків сервіси Google – Drive, Hangouts та Google Meet. Для керування завданнями віддаленої команди можна використовувати Trello, Google календар.

3) Встановлення стабільних каналів комунікації. Це може бути будь-який груповий чат у месенджері або Скайпі. Дозволяють проводити групові наради деякі CRM-системи. Для групової комунікації час має бути наперед визначений і не змінюватися протягом роботи.

4) Колегіальне обговорення. Усі важливі етапи проекту мають обговорюватися у груповому чаті. Це створює у працівників розуміння загальних завдань та відповідальність за їх виконання. Доцільним є використання програм для спільної роботи (платформ типу WeVue) для спільної роботи над проектом, у яких кожен може побачити його етапи та частку своєї роботи та відповідальності за нього.

5) Особисті зустрічі. У роботі з віддаленою командою дуже важливо приділяти час особистим зустрічам. Важливо проводити офлайн заходи, в яких братимуть участь усі працівники, що дозволить згуртувати команду.

6) Голосове спілкування та відео конференції. За допомогою голосу простіше мотивувати чи передавати найважливіші повідомлення. Крім того, голосове спілкування підвищує у працівників почуття причетності. Якщо є можливість вибрати варіант між аудіо або відеоконференцією, пріоритетніший відео варіант, це дає можливість не тільки читати текст, але й бачити міміку, жести, промовців, а значить мати більше інформації та створювати почуття єдності.

7) Створення внутрішнього блогу. Цей механізм комунікації легко перетворити на засіб неформального спілкування та створення колективу зі своїми традиціями та розвагами.

Використання нових інформаційних технологій та дистанційних комунікацій керівниками у процесі дистанційного менеджменту дозволяє оперативно вирішувати різні завдання: від управління організацією чи підприємством, допомоги у прийнятті управлінських рішень до виконання поточних завдань. Взаємодія на всіх рівнях управління в дистанційному форматі вимагає постійної актуалізації ефективного інструментарію ведення ділових комунікацій, розподілу функцій і завдань з використанням сучасних інформаційних технологій.

#### Список використаних джерел:

1. Малаяр Д. В. Дистанційна зайнятість: передумова, форма прояву та наслідок розвитку цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 165-171. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-165-171>
2. Новаківський І., Злидник Ю. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 223–228.
3. Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2020. Т. 11. № 2. С. 128–147
4. Parker S. K., Knight C., Keller A. Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. 2020. July 30. URL: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
5. Ward C. 12 Tips for effectively managing remote employees and teams. *Long-distance management*. URL: <http://thoughtleaderzone.com>

**Андрій КОЦУР**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

#### НАСЛІДКИ ВІЙНИ ДЛЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО СУСПІЛЬНОГО ОНОВЛЕННЯ

Військова агресія росії зумовила багато негативних наслідків для соціально-економічного функціонування нашої держави: руйнування міст, знищення транспортної інфраструктури, дефіцит товарів та послуг, нестабільність курсу національної грошової одиниці та ін. Рейтингування цих чинників за їх найбільш негативним впливом на долю держави – справа марна. Проте є один негативний наслідок, вплив якого важко переоцінити – це звуження трудового потенціалу країни. Без людських ресурсів, що володіють певними знаннями та навичками відбудову здійснити неможливо.

Наслідки війни для трудового потенціалу країни є катастрофічними.