

УДК 005.57:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.102-106>**Смоляк Ю.Ю.**

Національний університет «Чернігівська політехніка»

Smoliak Yurii

Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0000-3969-2145>**Холодницька А.В.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Чернігівська політехніка»

Kholodnytska Alla

PhD in Economic Sc.

Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Статтю присвячено дослідженню ефективності використання дистанційних форм комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством в умовах цифровізації. Визначено роль та місце комунікації та діджиталізації в управлінні підприємством. Розглянуто внесок українських та іноземних вчених у дослідження ефективності застосування дистанційних комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством. Наведено визначення понять дистанційної комунікації та діджиталізації, форми та приклади їх застосування. Вивчено основні переваги та недоліки застосування дистанційних комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством, запропоновано принципи впровадження дистанційних комунікацій та діджиталізації. Запропоновано шляхи підвищення ефективності застосування дистанційних комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством. Обґрунтовано доцільність формування системного підходу до впровадження діджиталізації, з урахуванням усіх викликів з якими стикається сучасне підприємство та розвитку цифрової економіки.

Ключові слова: діджиталізація, дистанційні комунікації, цифровізація, комунікація, управління.

EFFECTIVENESS OF THE USE OF DISTANCE COMMUNICATIONS AND DIGITIZATION IN ENTERPRISE MANAGEMENT

The article is devoted to the study of the effectiveness of using remote forms of communication and digitalization in enterprise management in the conditions of digitalization. The role and place of communication and digitalization in enterprise management are determined. The contribution of Ukrainian and foreign scientists to the study of the effectiveness of using remote communications and digitalization in enterprise management is considered. The definitions of the concepts of remote communication and digitalization, forms and examples of their application are given. The main advantages and disadvantages of using remote communications and digitalization in enterprise management are studied, the principles of implementing remote communications and digitalization in the enterprise are proposed. Ways to increase the effectiveness of using remote communications and digitalization in enterprise management are proposed.

The article highlights the influence of both external and internal factors on the successful implementation of remote communications and digitalization at the enterprise level. These factors include government support, regulatory framework, availability of high-speed internet, digital skills of staff, technical capabilities and financial resources. The study suggests five key principles for successful implementation: accessibility, equity, continuity, sufficiency and digital literacy. The study concludes that while official statistics in Ukraine remain limited, the experience of EU countries demonstrates the growing impact and potential of digital transformation in improving the efficiency of enterprises. Recommendations are offered to enterprises seeking to strengthen their digital strategies and improve management results in a rapidly changing business environment. In addition, the article describes the practical implications of digitalization for different levels of enterprise management - from strategic decision-making to operational processes. Remote communication tools have changed the way teams work together, how managers monitor performance, and how businesses interact with customers. The shift to digital platforms has also democratized access to information, enabling greater participation in management processes across departments and divisions.

Another important aspect discussed in the article is the psychological and organizational impact of digital tools on

employees. While digitalization promotes flexibility and efficiency, it also creates new challenges such as blurred work-life boundaries, information overload and digital fatigue. The article emphasizes the importance of developing a corporate culture that supports responsible use of digital communications, respects employees' right to unplug, and encourages continuous learning to adapt to technological change.

Keywords: digitalization, remote communications, digitalization, communication, management.

JEL classification: M11, O33.

Постановка проблеми. Якісна комунікація між внутрішніми та зовнішніми учасниками бізнес-процесу є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємства, оскільки завдяки збільшенню інтенсивності обміну інформацією та швидкості ухвалення рішень, підвищенню продуктивності праці та сприянню задоволеності клієнтів тощо.

Неналагоджена система комунікації на підприємстві, що характеризується зниженням обсягу інформаційних потоків, недостатньою актуальністю, достовірністю чи несвоєчасністю інформації, що передається, призводить до збоїв у роботі, негативно впливає на ефективність роботи.

Зважаючи на вищезазначене, постає проблема побудови якісної та ефективної системи комунікації на підприємстві з використанням дистанційних комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню побудови ефективної системи комунікації на підприємстві присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, Л. Балабанової, Дж. Бернет, О. В. Виноградової, Л. К. Гліненко, Ю. А. Даймовського, які широко розглядають питання організації комунікації на підприємстві. Е. Джонс, Дж. Гарднер, Л. Грінер розглядають теоретичні питання комунікації на підприємстві.

Вивчення питання діджиталізації в управлінні підприємством висвітлено у роботах таких науковців, як: О. Є. Гудзь, С. А. Федоніна, І. В. Токмакова, Д. А. Шатохіна, Л. Ф. Соколенко, Г. Б. Соколова, Я. С. Коваль та ін.

Водночас, на нашу думку, питання організації саме дистанційної комунікації висвітлено недостатньо широко і потребує додаткового дослідження.

Мета статті – визначити ефективність використання дистанційних комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством, дослідити їх переваги та недоліки, описати чинники що впливають на впровадження інноваційних технологій, а також запропонувати підходи підвищення ефективності їх застосування в умовах цифрової економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для організації та ведення бізнесу в сучасних умовах. Одними із таких інструментів є впровадження на підприємстві дистанційних комунікацій та діджиталізації.

Діджиталізація - це процес впровадження і активного використання цифрових технологій у діяльності підприємства, який також включає формування у працівників потреб та навичок роботи із комп'ютерною технікою, професійним програмним забезпеченням, а також інших складових цифровізації роботи підприємства. Поняття, що характеризується трансформаційними змінами, що мають на меті симбіоз оцифрування

і софту [1].

Дистанційні комунікації - це процес збору, обробки та передачі інформації, пов'язаної із організацією та веденням бізнесу, організація ділових зустрічей, нарад, конференцій тощо за допомогою телекомунікаційних технологій, за умови, що учасники цього процесу знаходяться в різних місцях. У сучасному науковому дискурсі дистанційні комунікації визначаються як форма соціальної взаємодії, що реалізується через електронні засоби зв'язку і передбачає передачу повідомлень на відстані у режимі реального часу або асинхронно. Актуальною задачею менеджменту є імплементація сучасних цифрових технологій для побудови ефективних комунікаційних стратегій, що сприяє підвищенню продуктивності та успішній адаптації бізнесу до умов цифрової економіки [2].

Значного пришвидшення ці процеси здобули під час пандемії, спричиненої поширенням COVID-19, а також повномасштабною війною в Україні, коли більшість підприємств були змушені організувати діяльність відповідно до вимог карантинних обмежень. Організація віддаленої роботи завдяки використанню інформаційних технологій, засобів дистанційної комунікації та діджиталізації за цих умов дозволила підприємствам не зупиняти бізнес-процеси повністю, а адаптувати їх до умов, що склалися у зовнішньому середовищі, і продовжити свою діяльність [3].

Сукупність форм та способів дистанційної комунікації представлена широким різноманіттям програм і функцій. Наприклад, основним методом дистанційних комунікацій для ведення бізнесу є електронна пошта (e-mail). Використання саме цього методу дистанційних комунікацій є найбільш поширеним і дозволяє обмінюватися електронними листами, файлами, документами тощо як між партнерами компанії, так і між співробітниками.

Для швидкої комунікації та обміну короткими повідомленнями зручно користуватися таким методом дистанційної комунікації, як месенджер. Це можливо завдяки використанню таких додатків, як: WhatsApp, Telegram, Messenger, Viber тощо.

Такі сервіси, як Zoom, Google Meet, Microsoft Teams тощо, добре підходять для організації онлайн-зустрічей, нарад, відеоконференцій, а також онлайн-навчання.

Системи електронного документообігу (наприклад, DocuSign, Вчасно тощо) значно прискорюють процес обміну документами, знижують витрати часу і коштів на поштові пересилання, дозволяють зберігати архів документів в одному місці, при цьому забезпечують обмежений доступ завдяки процесу верифікації.

Детального вивчення, на нашу думку, заслуговують такі засоби дистанційної комунікації, як CRM-

системи, які дозволяють організувати роботу всередині компанії, налагодити комунікацію між відділами, контролювати виконання поставлених задач, зберігати та аналізувати дані про покупців в одному місці, автоматизувати виконання типових завдань тощо.

Варто зазначити, що наведена класифікація є умовною і вказує лише на найзручніші функції певного способу. Наприклад, за допомогою електронних листів також можна обмінюватися швидкими повідомленнями, проте робити це зручніше через WhatsApp, а підтримувати зв'язки із громадськістю і залучати нових працівників можна і через Telegram канал компанії, проте більш зручним і очікуваним для цих цілей буде сторінка компанії, наприклад, в LinkedIn тощо. Дистанційні комунікації стають дедалі більш популярними завдяки постійному збільшенню свого функціоналу і простоті у використанні водночас. Тому їх кількість, а також сфери застосування постійно розширюються.

Більшість наведених способів дистанційної комунікації надає доступ до своїх сервісів не лише з комп'ютера або ноутбука, а також і через мобільні додатки. Це підвищує рівень доступності співробітника до комунікації, проте збільшує напруженість та може викликати стрес через постійне очікування дзвінка чи повідомлення з роботи.

Переваги використання дистанційних комунікацій:

- створення додаткових можливостей ведення бізнесу в умовах карантину, війни та інших катаклізмів;
- можливість економити на оренді та комунальних послугах завдяки організації віддаленого доступу;
- збільшення рівня цифрової грамотності суспільства в цілому, та співробітників компанії зокрема;
- скорочення витрат на створення та функціонування робочого місця завдяки доступу працівників до виконання роботи з дому;
- збільшення продуктивності праці завдяки можливості комфортно організувати своє робоче місце;
- підвищення ефективності роботи підприємства;
- можливість залучення більш широкого кола працівників завдяки відсутності географічних

бар'єрів;

- можливість виходу на нові ринки збуту і постачання без необхідності фізичного пересування;
- підвищення рівня інклюзивності бізнесу;
- скорочення витрат на відрядження і навчання працівників завдяки організації онлайн-зустрічей, семінарів, переговорів;
- автоматизація бізнес-процесів;
- підвищення ефективності комунікацій між учасниками бізнес-процесів;
- створення нових товарів, послуг, видів економічної діяльності.

Використання дистанційних комунікацій на підприємстві має також і певні недоліки, серед яких:

- обов'язкова наявність безперебійного доступу до швидкісного інтернету;
- необхідність забезпечення працівників комп'ютерною технікою у достатній кількості;
- можливість використання спеціалізованих програмних продуктів передбачає оплату доступу та покупку спеціалізованого програмного забезпечення, яке інколи є досить дорогим;
- труднощі у подібному виді комунікацій у деяких категорій працівників;
- недостатній рівень цифрової грамотності працівників, небажання вчитися новому, особливо у ключових для компанії співробітників;
- зниження рівня дисципліни у працівників через відсутність відвідувати офіс, дотримуватися правил дрес-коду;
- підвищення рівня стресу у працівників через можливість доступу до них з боку керівництва у будь-який час;
- ризик втрати або доступу небажаних осіб до чутливої та конфіденційної для компанії інформації;
- зниження рівня психологічної прив'язки працівника до компанії, що полегшує його рішучість до зміни місця роботи.

На збільшення можливих переваг від впровадження і використання дистанційних комунікацій та діджиталізації впливають певні фактори (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори впливу на здатність впроваджувати і використовувати дистанційні комунікації та діджиталізацію

Фактори зовнішнього середовища організації	Фактори внутрішнього середовища організації
<ul style="list-style-type: none"> – державне регулювання використання дистанційних комунікацій та діджиталізації; – наявність програм розвитку діджиталізації на державному рівні; – збільшення території з наявним швидкісним Інтернет з'єднанням; – збір та обробка статистичної інформації щодо впровадження та використання дистанційних комунікацій підприємствами та організаціями. 	<ul style="list-style-type: none"> – рівень цифрової грамотності працівників; – необхідність постійного підвищення рівня цифрової грамотності працівників; – психологічна готовність співробітників впроваджувати і використовувати дистанційні комунікації у роботі; – наявність відповідної матеріально-технічної бази підприємства; – наявність у організації фінансових можливостей впроваджувати дистанційні комунікації та діджиталізацію.

Джерело: сформовано автором на основі [4-6]

На нашу думку, дотримання певних принципів при впровадженні дистанційних комунікацій та цифровізації дозволить нівелювати негативні та підсилити

позитивні з них, а саме:

- ✓ доступності - забезпечення працівників доступом до всіх необхідних для виконання поставлених

завдань програмних продуктів;

✓ рівності - забезпечення доступу до всіх необхідних для виконання поставлених завдань програмних продуктів і техніки незалежно від займаної посади, віку, статі тощо;

✓ безперервності - полягає у відсутності часових обмежень щодо доступу до цифрових рішень, необхідних для виконання поставлених завдань;

✓ достатності - забезпечення співробітників тією кількістю облікових записів до онлайн-сервісів, яка фактично зайнята у вирішенні певних завдань;

✓ грамотності - постійне підвищення рівня

цифрової грамотності працівників шляхом проведення навчань, зустрічей, семінарів тощо.

Ефективність і широту застосування дистанційних комунікацій та діджиталізації можна оцінити за допомогою аналізу статистичних даних. Проте, відсутність офіційної статистичної інформації щодо використання дистанційних комунікацій та інших цифрових технологій унеможливило це. Втім, можемо зробити певні висновки щодо ефективності застосування цих процесів, аналізуючи дані інших країн, зокрема країн Європейського Союзу (табл. 2).

Таблиця 2

Застосування дистанційних комунікацій та діджиталізації на підприємствах країн Європейського Союзу

Цифрові технології	Відсоток залучених підприємств
Рівень використання швидкісного Інтернет підключення	80-95 %
Використання соціальних мереж	58-83 %
Кількість підприємств, у яких 50 % працівників використовує комп'ютерну техніку для виконання поставлених завдань	49-58 % (від загальної кількості)
Рівень використання хмарних сервісів	40-72 %
Рівень використання ERP-систем	37-81 %
Використовує технології Інтернету речей	28-48 %
Рівень використання штучного інтелекту для досягнення цілей організації	7-28 %

Джерело: сформовано автором на основі [7]

За даними Державної служби статистики України, наприкінці 2021 року 86,6% підприємств мали доступ до Інтернету, 61,8% використовували фіксований доступ, а 35,3% мали власні веб-сайти. [8] Ці показники свідчать про поступовий розвиток цифрової економіки, але вказують і на те що ця сфера потребує аналізу та наукового підходу, для повнішого розуміння процесів цифровізації.

В Україні постійно розробляються і впроваджуються програми, спрямовані на сприяння розвитку цифровізації та окремими її напрямками, як на державному, так і на регіональному рівнях, проте відсутність офіційних статистичних даних щодо впровадження цих процесів на підприємствах унеможливило оцінку їх масштабів та ефективності.

Висновки. Зважаючи на вищезазначене, можна зробити висновок, що комунікації відіграють ключову роль в організації ефективної роботи підприємства, а можливість використання дистанційних комунікацій та діджиталізації дозволяють оптимізувати бізнес-

процеси, підвищити ефективність роботи підприємства та збільшити прибуток.

Впровадження в організації дистанційних комунікацій та діджиталізації має певні переваги (можливість залучення ширшого кола працівників, вихід на нові ринки, скорочення витрат на організацію робочого місця, підвищення продуктивності праці та оптимізація бізнес-процесів) та недоліки (необхідність забезпечити співробітників технічними засобами та програмним забезпеченням, наявність у працівників психологічних бар'єрів до використання дистанційних комунікацій, недостатній рівень цифрової грамотності, зниження рівня дисципліни, ризик втрати або розповсюдження конфіденційної інформації тощо).

Відсутність офіційних статистичних даних унеможливило повноцінний аналіз ефективності впровадження дистанційних комунікацій та діджиталізації на підприємстві, втім, розробка і впровадження різноманітних програм цифровізації та пов'язаних із нею процесів свідчать про їх важливість та значущість.

Список використаних джерел:

1. Клименко, К.В. (2020). Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, № 4. Т. 3. Рр. 13–18. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-2](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-2).
2. Осокін, М., Осокіна, А. (2024). Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. Економіка та суспільство, № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>.
3. Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. (2018). Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 64. С. 283-291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47%3A338.45.v0i64.149563>.
4. Ліпич Л.Г., Волинець І.Г. (2024). Організаційні бар'єри ефективної комунікації на підприємстві. Економічний простір, № 189. С. 98-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-18>.
5. Соколенко Л.Ф. (2019). Розвиток процесів цифровізації як передумова трансформації організаційно-

методологічних засад бухгалтерського обліку. Економіка, управління та адміністрування, № 4(90). С. 167–175. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-4\(90\)-167-175](https://doi.org/10.26642/ema-2019-4(90)-167-175).

6. Соколова Г.Б. (2018). Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу, № 1(51). С. 92-96. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/130475>.

7. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. European Commission. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>.

8. Якушко, І. В. (2022). Сучасні тенденції цифровізації національної економіки України. Бізнес Інформ, № 12, С. 99–105. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-99-105>.

References:

1. Klymenko, K.V. (2020). Didzhytalizatsiia yak innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: dosvid Ukrainy. [Digitalization as an innovative development of enterprises: the experience of Ukraine.]. Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences, No. 4. Vol. 3. Pp. 13–18. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-2](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-2). [in Ukrainian].

2. Osokin, M., Osokina, A. (2024). Tsyfrovi komunikatsii v systemi upravlinnia biznesom [Digital communications in business management systems]. Economics and Society, No. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>. [in Ukrainian].

3. Tokmakova, I.V., Shatokhina, D.A., & Melnyk, S.V. (2018). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy]. Bulletin of the Economy of Transport and Industry, No. 64. Pp. 283-291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47%3A338.45.v0i64.149563>. [in Ukrainian].

4. Lypych, L.H., & Volynets, I.H. (2024). Orhanizatsiini bariery efektyvnoi komunikatsii na pidpriemstvi [Organizational barriers to effective communication at the enterprise]. Economic space, No. 189. Pp. 98-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-18>. [in Ukrainian].

5. Sokolenko, L.F. (2019). Rozvytok protsesiv tsyfrovizatsii yakperedumova transformatsii orhanizatsiino-metodolohichnykh zasad bukhhalterskoho obliku [Development of digitalization processes as a prerequisite for the transformation of organizational and methodological principles of accounting]. Economics, Management and Administration, No. 4(90). Pp. 167–175. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-4\(90\)-167-175](https://doi.org/10.26642/ema-2019-4(90)-167-175). [in Ukrainian].

6. Sokolova, H.B. (2018). Deiaki aspekty rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Some aspects of the development of the digital economy in Ukraine]. Economic Bulletin of Donbas, No. 1(51). Pp. 92-96. Retrieved from: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/130475>. [in Ukrainian].

7. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. European Commission. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>. [in English].

8. Yakushko, I.V. (2022). Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Modern trends in the digitalization of Ukraine's national economy]. Business Inform, No. 12. Pp. 99–105. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-99-105>. [in Ukrainian].