

**Юхно Валентина Вячеславівна**  
*магістрант економічного факультету  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

**Юхно Валентина Вячеславовна**  
*магістрант экономического факультета  
Днепровского национального университета имени Олеся Гончара*

**Yukhno Valentyna**  
*Master's student of the Faculty of Economics  
Oles Honchar Dnipro National University*

**Приварникова Ирина Юліївна**  
*кандидат економічних наук, доцент  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

**Приварникова Ирина Юльевна**  
*кандидат экономических наук, доцент  
Днепровский национальный университет имени Олеся Гончара*

**Privarnikova Irina**  
*PhD in Economics  
Oles Honchar Dnipro National University  
ORCID: 0000-0001-7022-7946*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-3-7063

## **ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮ ЗА МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ, ЯКІ ВІДБУВАЮТЬСЯ ВІДДАЛЕНО**

## **ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНЫМИ БИЗНЕС-ПРОЕКТАМИ, КОТОРЫЕ ПРОИСХОДЯТ УДАЛЕННО**

## **FEATURES OF CONTROL OVER INTERNATIONAL BUSINESS PROJECTS WHICH ARE REMOTELY**

**Анотація.** З розвитком міжнародної діяльності багатьох компаній виникає питання як ефективно організувати контроль за міжнародними бізнес-проектами. Важкість даного контролю обумовлена дистанцією між головним офісом компанії та закордонними бізнес-проектами. Це дослідження показує особливості організації віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами шляхом оптимізації під власні потреби різних концепцій, способів, видів, підходів, етапів, моделей, типів віддаленого контролю, досліджено плюси та мінуси організації віддаленого контролю різними шляхами, вплив культурних особливостей на реалізацію віддаленого контролю.

**Оригінальність / цінність.** У статті проаналізовано коли компаніям необхідно застосовувати віддалений контроль, шляхи покращення віддаленого контролю, порівняно концепції віддаленого контролю міжнародними бізнес-проектами, обґрунтовано доцільність використання різних видів контролю (попередній, поточний та заключний), запропоновано нові способи дистанційного контролю, проаналізовано підходи різних авторів до контролю, досліджено етапи формування моделі віддаленого контролю за міжнародними бізнес проектами, проаналізовано типи віддаленого контролю та характеристику компаній та бізнес-проектів, яким вони притаманні, досліджено залучення різних за детальністю, ступенем охоплення, частотою проведення способів контролю для оптимізації контролю бізнес-проектами, проаналізовано залежність віддаленого контролю від культурних особливостей приймаючої країни (місця реалізації проекту) та країни походження.

Матеріали та методи. Досліджено та проаналізовано теоретичні матеріали організації віддаленого контролю: економічна література (посібники та підручники), наукові праці (статті та тези). Використано різні методи дослідження: теоретичні (аналіз матеріалу та синтез, узагальнення та пояснення, класифікація тощо), емпіричні (спостереження та опис), системний і функціональний.

**Ключові слова:** менеджмент, бізнес-проект, управлінський контроль, віддалений контроль, міжнародний бізнес.

**Аннотація.** С развитием международной деятельности многих компаний возникает вопрос как эффективно организовать контроль за международными бизнес-проектами. Тяжесть данного контроля обусловлена дистанцией между главным офисом компании и зарубежными бизнес-проектами. Это исследование показывает особенности организации удаленного контроля за международными бизнес-проектами путем оптимизации под собственные нужды различных концепций, способов, видов, подходов, этапов, моделей, типов удаленного контроля, исследованы плюсы и минусы организации удаленного контроля разными путями, влияние культурных особенностей на реализацию удаленного контроля.

Оригинальность / ценность. В статье проанализированы когда компаниям необходимо применять удаленный контроль, пути улучшения удаленного контроля, по сравнению концепции удаленного контроля международными бизнес-проектами, обоснована целесообразность использования различных видов контроля (предварительный, текущий и заключительный), предложены новые способы дистанционного контроля, проанализированы подходы различных авторов к контролю, исследованы этапы формирования модели удаленного контроля за международными бизнес-проектами, проанализированы типы удаленного контроля и характеристики компаний и бизнес-проектов, которым они присущи, исследованы привлечения различных по детальностью, степени охвата, частоте проведения способов контроля для оптимизации контроля бизнес-проектами, проанализирована зависимость удаленного контроля от культурных особенностей принимающей страны (места реализации проекта) и страны происхождения.

Материалы и методы. Исследованы и проанализированы теоретические материалы организации удаленного контроля: экономическая Литература (пособия и учебники), научные труды (статьи и тезисы). Использованы различные методы исследования: теоретические (анализ материала и синтез, обобщение и объяснение, классификация и т.д.), эмпирические (наблюдение и описание), системный и функциональный.

**Ключевые слова:** менеджмент, бизнес-проект, управленческий контроль, удаленный контроль, международный бизнес.

**Summary.** With the development of international activities of many companies, the question arises how to effectively organize control over international business projects. The difficulty of this control is due to the distance between the company's headquarters and foreign business projects. This study shows the features of the organization of remote control of international business projects by optimizing for their own needs different concepts, methods, types, approaches, stages, models, types of remote control, explores the pros and cons of remote control in different ways, the impact of cultural features on the implementation of remote control.

Originality / value. The article analyzes when companies need to apply remote control, ways to improve remote control, compares the concept of remote control by international business projects, substantiates the feasibility of using different types of control (preliminary, current and final), offers new methods of remote control, analyzes different approaches to control, the stages of formation of the model of remote control over international business projects are investigated, the types of remote control and characteristics of companies and business projects are characterized, the involvement of different in detail, degree of coverage, frequency of control methods to optimize control of business projects is analyzed. remote control of the cultural characteristics of the host country (project location) and country of origin.

Materials and methods. Theoretical materials of the organization of remote control are investigated and analyzed: economic literature (manuals and textbooks), scientific works (articles and theses). Different research methods were used: theoretical (material analysis and synthesis, generalization and explanation, classification, etc.), empirical (observation and description), systemic and functional.

**Key words:** management, business project, management control, remote control, international business.

**Постановка проблеми.** Для багатьох компаній сьогодні актуальною і невирішеною залишається проблема вибору способів ефективного контролю за віддаленими бізнес-проектами. Існують багато методів, підходів організації контролю. Віддалені проекти складніше контролювати ніж звичайні, тому виникає питання як краще організувати контроль.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблему організації звичайного та віддаленого контролю досліджують різні вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед них: Паскаль Пітерс, Пол Е. М. Ліггарт, Ен Бардоель та Ерік Поутсма, проф. В. Ф. Максимова, проф. Б. Н. Соколов, Белік В. Д., Н. Г. Виговська, М. Д. Корінько та інші.

Автор Белік В. Д. проаналізував основні підходи до організації системи внутрішнього контролю та розробив послідовність організації внутрішнього контролю, яка наочно відображає основні етапи її створення [1].

Виговська Н. Г. [1; 2], Максимова В. Ф. [1; 3] Корінько М. Д. [1; 4] дослідили систему контролю та виявили чинники, які впливають на зміну системи.

Проф. Соколов виділив форми організації внутрішнього контролю [1; 5].

Паскаль Пітерс, Пол Е. М. Ліггарт, Ен Бардоель та Ерік Поутсма виявили та проаналізували вплив культурних цінностей організації на застосування дистанційної роботи [6].

Нові технології стимулюють збільшення віртуальної та дистанційної роботи, що призводить до потреби підвищення ефективності дистанційного управління [7]. Вони також потребують нових стратегій управління та контролю за допомогою відповідних інструментів та методів [8].

Організаційний контроль підвищує довіру працівників до компанії, що може підвищити ефективність роботи працівників [9].

Транскордонний управлінський контроль впливає на діяльність ТНК та міжнародних компаній. Такий контроль повинен узгоджуватися з корпоративними цілями та адаптуватися до умов країни перебування [10].

Не зважаючи на існування різних методів, способів, видів організації контролю перед компаніями залишається питання як ефективно організувати контроль за бізнес-проектами на відстані. Кожна компанія потребує індивідуальних підходів для організації контролю. Крім того, не всі контрольні заходи будуть ефективні в кожній компанії. Так для оцінки ефективності управління у процесі організації бізнес-проектів компанії потребують аналізу відповідності контрольної-аналітичної системи [11]. Також великі компанії під час управління потребують створення єдиної методології (теоретичної та практичної) обліку, аналізу та контролю [12]. Тому виявлення найкращих способів організації віддаленого контролю потребує дослідження та аналізу.

**Метою статті** є дослідження та аналіз різних способів реалізації контролю за віддаленими міжнародними бізнес-проектами.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Міжнародні бізнес-проекти, які відбуваються віддалено потребують специфічний, детальніший контроль. Від його організації залежить успішність дистанційних проектів.

Віддалений контроль необхідний компаніям під час: ЗЕД; реалізації міжнародних бізнес-проектів;

відкриття нових філіалів чи дочірніх підприємств; відкриття торгових представництв; відрядження працівників за рубіж; перевезень товарів за кордон; організації ділових зустрічей; участі у міжнародних виставках; дистанційній роботі.

Віддалений контроль використовують різні за розмірами організації: від невеликих компаній до ТНК. В залежності від розміру, фінансових можливостей доцільно використовувати різні види та способи віддаленого контролю.

Кожна компанія автоматизує віддалений контроль під власну діяльність, бо керівники зазвичай не можуть застосовувати усі методи, способи, підходи організації контролю через великі витрати коштів та часу.

Для покращення віддаленого контролю за міжнародними проектами авторами запропоновано: систематизувати контроль; зробити його простим, прозорим та результативним; організувати механізм контролю; стандартизувати контроль в компаніях індивідуально; здійснювати контроль постійно, організувати його як процес.

Існують різні концепції віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами: систематичний віддалений контроль; дистанційний контроль як безперервний процес; приватна перевірка (відрядження працівників для перевірки, діагностика) [13].

Авторами статті проаналізовано вищезазначені концепції у таблиці 1. Аналіз виявив, що кожна концепція має свої переваги та недоліки, запропоновано поєднувати концепції для оптимізації віддаленого контролю.

Таким чином, компанія може застосовувати різні концепції та комбінувати їх, вибір залежить від мети та фінансових ресурсів.

При організації контролю за міжнародними бізнес-проектами, які відбуваються віддалено автори пропонують використовувати різні види контролю (попередній, поточний та заключний) [14; 15; 16]. Такий контроль допомагає організації виявляти проблеми, ще на початковому етапі та приймати керівникам правильні рішення для ліквідації відхилень від плану.

Попередній вид контролю за віддаленими міжнародними бізнес-проектами здійснюють до початку робіт за допомогою розрахунку необхідних для проекту ресурсів та для обґрунтування доцільності та ефективності проекту [15].

Поточний віддалений контроль за міжнародними бізнес-проектами допомагає вчасно виявити відхилення від плану під час реалізації проекту та оптимізувати діяльність компанії [15].

Заключний віддалений контроль за міжнародними бізнес-проектами допомагає компанії підсуму-

Таблиця 1

Концепції віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами

Концепція віддаленого контролю	Очікуваний результат	Переваги концепції	Недоліки концепції
Систематичний віддалений контроль	Допомагає створити систему віддаленого контролю. Покращить реалізацію бізнес-проекту	Регулярність та систематичність віддаленого контролю допоможе компанії слідкувати за власними міжнародними бізнес-проектами. Дана концепція допоможе організувати та налагодити контроль на відстані	Важкість створення системи дистанційного контролю. Необхідність залучення великої кількості ресурсів
Дистанційний контроль як безперервний процес	Безперервний контроль допоможе швидко виявляти відхилення від запланованих результатів	Зменшить відхилення. Допоможе швидше ліквідувати проблеми. Оптимізує виконання бізнес-проекту за кордоном. Налагодить комунікацію між головним офісом та проектною командою.	Значні витрати коштів та часу на безперервний віддалений контроль
Приватна перевірка	Допоможе виявити слабкі місця, які не можливо було виявити без відрядження працівника для діагностики	Довірена особа допоможе з середини дослідити виконання міжнародного бізнес-проекту та доповість результати перевірки головному офісу	Необхідність довіреної особи. Фінансування всіх витрат на перевірку та відрядження особи
Поєднання концепцій	Оптимізує процес віддаленого контролю згідно потреб компанії	Налагодить та спростить виконання віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами	Витрати ресурсів для створення оптимального віддаленого контролю

вати результати проекту дистанційно, співставити планові показники с фактичними, проаналізувати виявлені відхилення для реалізації нових проектів у майбутньому [15].

Віддалений контроль можна організувати за допомогою різних способів. Авторами запропоновано одночасно використовувати різні способи та впроваджувати нові. Це допоможе головному офісу компанії краще слідкувати за міжнародними бізнес-проектами та підвищить ефективність віддаленого контролю.

Запропоновано одночасно використовувати наступні способи віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами компанії: онлайн спостереження; високотехнологічний контроль; електронні звіти; відрядження довіреної людини для контролю; онлайн наради у скайп; електронні пропускні пункти (рис. 1).

Користь даних способів авторами зазначено далі у тексті статті.

Онлайн спостереження допоможе контролювати процес виконання роботи працівниками у реальному часі. Це створить елемент присутності керівника за кордоном, хоча фізично керівник може бути у будь-якому місці. Таким чином, працівники знають, що їх роботу можуть віддалено перевірити у будь-який час, тому вони будуть намагатися краще виконувати поставлені завдання.

Високотехнологічний контроль спостить віддалений контроль за допомогою інноваційних програм для перевірки роботи. Високі технології мінімізують витрати часу менеджера, об'єднують інформацію та допомагають знайти відхилення швидше.

Для дистанційного контролю доцільно застосовувати електронні звіти, які допоможуть слідкувати за діяльністю працівників на відстані. Тобто, поточний контроль можна проводити весь час у електронному вигляді. Це значно економить час керівників на перевірку роботи персоналу. Контроль в електронному вигляді можна проводити за допомогою різних програм.

Віддалений контроль за міжнародними бізнес-проектами керівник компанії може здійснювати за допомогою відрядження довіреної особи для контролю за кордон. Довірена особа може дистанційно від керівника контролювати бізнес-проекти компанії.

Онлайн наради допоможуть керівникам на відстані давати вказівки персоналу що до виконання міжнародного бізнес-проекту компанії. Це допоможе контролювати роботу віддалено та вчасно оптимізувати діяльність.

Електронні пропускні пункти допоможуть дистанційно контролювати час роботи працівників, їх запізнення та перерви. Це оптимально для компаній, які почасово оплачують роботу.

Таким чином, компанія для контролю за міжнародними бізнес-проектами обирає способи, які

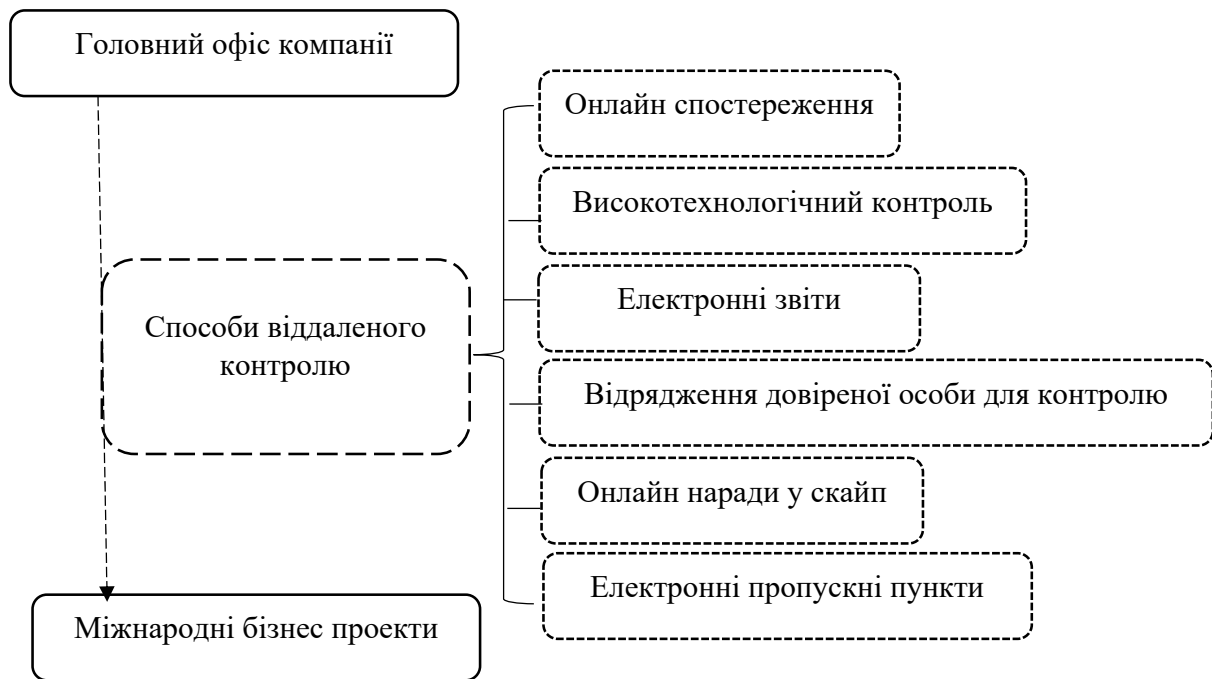


Рис. 1. Способи віддаленого контролю

Джерело: розробка авторів

найкраще допоможуть слідкувати за ефективністю роботи проекту.

Кожен спосіб віддаленого контролю потребує різних витрат ресурсів компанії. Для того, щоб обґрунтувати витрати необхідно проаналізувати як найкраще організувати умови праці працівників, які реалізують бізнес-проект за кордоном. Це допоможе організувати ефективний віддалений контроль.

Так, Hylco H. Nijp, Debby G. J. Beckers, Karina van de Voorde, Sabine A. E. Geurts & Michiel A. J. Kompier дослідили вплив нових способів роботи на робочий час та місце роботи, стан здоров'я та результати, пов'язані з роботою. Вони виявили, що такі зміни не обов'язково призводять до змін у характеристиках психосоціальної роботи [17].

Таким чином, автори наголошують, що необхідно досліджувати умови роботи працівників під час віддаленого контролю для оптимізації роботи міжнародного бізнес-проекту.

На думку Корінько, сукупність методів та форм управлінської діяльності, системний підхід допомагають виявити найкращі умови реалізації бізнес-проектів. Він виявив, що основою проектування методології контрольно-аналітичної системи управління проектом повинна бути ціль проекту механізм її досягнення [4; 11].

Автори виявили, що міжнародні компанії використовують різні підходи до організації системи віддаленого контролю за міжнародними-бізнес-проектами. Це залежить від:

- самого бізнес-проекту компанії (його специфіки, направленості, головної мети проекту, об'єму фінансування, місця реалізації проекту, виконавців проекту, часу реалізації);
- від компанії (виду діяльності, місця розташування, керівництва);
- від відповідальних за контроль осіб.

На думку Виговської, при зміні власника компанії та контролюючої особи може зазнати змін система внутрішнього контролю. Згідно даного підходу, автори припускають існування істотних відмінностей між:

- системою внутрішнього контролю в материнській та дочірній компаніях;
- системою контролю за віддаленим бізнес-проектом та звичайним проектом компанії [1; 2].

Так, Виговська дослідила вплив форми власності на систему контролю.

Вона вважає, що самостійна система контролю оптимальна для великих та середніх компаній, які мають зі складну організаційну структуру. Невеликі компанії можуть контролювати проекти за допомогою інтегрованої системи обліку [1; 2].

Максімова М. Ф. вважає, що різні умови впливають на організацію системи контролю: ступінь відповідальності за систему контролю керівництва компанії; складність системи контролю для різних за розмірами компаній; ступінь довіри до поточного контролю; відмова від неефективних способів контролю; ефективність та дієвість контролю керівників

За даним підходом, система віддаленого контролю за міжнародними бізнес проектами буде сформована під впливом вище зазначених умов, їх модифікація призведе до зміни системи контролю [1; 3].

Систему організації віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами компанії організують у різних формах.

Проф. Соколов виділив наступні форми організації внутрішнього контролю, які компанія може використати при організації віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами: система внутрішнього аудиту (потребує значних витрат, оптимальні для використання середніми та великими компаніями); структурно-функціональна форма (не потребує значних витрат від компанії), контрольно-ревізійна служба [1; 5].

Таким чином, автори даного дослідження наголошують, що система віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами формується керівником компанії. Він затверджує документи (статут компанії та внутрішні документи), обирає кадровий склад (виконавців проекту), визначає підходи, методи, способи та критерії функціонування віддаленого контролю [1].

Під час розробки моделі віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами компанії виділяють три етапи:

1. Вироблення стандартів та критеріїв віддаленого контролю.

2. Зіставлення реальних результатів з розробленими стандартами та плановими показниками.

3. Застосування необхідних коригуючих дій [18].

Етапи формування моделі віддаленого контролю за міжнародними бізнес проектами та їх потенційних ефект досліджено авторами у таблиці 2.

Таким чином, автори прийшли до висновків, що модель віддаленого контролю формується за допомогою трьох етапів кожною компанією самостій-

но. Ефективність моделі залежить від: працівників компанії; самого бізнес-проекту; умов приймаючої країни (місця реалізації проекту); фінансових можливостей компанії; інших факторів впливу.

Автори статті також дослідили різні типи віддаленого контролю (бюрократичний, децентралізований контроль, ринковий, клановий) та притаманні їм міжнародні бізнес-проекти (табл. 3.) [19; 20].

Таким чином, автори виявили, що компанія обирає кращий для себе тип віддаленого контролю у залежності від: мети компанії; її діяльності; мети контролю тощо. Це також впливає на вибір форми проведення віддаленого контролю.

Плюси та мінуси та доцільність використання різних форм віддаленого контролю автори дослідили у таблиці 4.

Отже, застосування різних форм контролю оптимально для різних потреб.

Таким чином, за результатами аналізу проекту авторами було виявлено, що компанія може використовувати майже всі способи віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами в залежності від етапу реалізації проекту та потреби окремого способу для вирішення поставленої задачі.

Автори також наголошують, що на віддалений контроль впливають культурні особливості різних країн:

– країни-походження проекту (місце розташування компанії, культурні особливості даної країни, особливості ведення бізнесу, корпоративна культура тощо).

– країни-реалізації проекту (місце реалізації проекту, спосіб ведення бізнесу, культурні відмінності тощо).

Так, Паскаль Пітерс, Пол Е. М. Ліггарт, Ен Бардоель та Ерік Поутсма дослідили вплив культурних цінностей на застосування організаціями

Таблиця 2

Етапи формування моделі віддаленого контролю за міжнародними бізнес проектами

№	Етапи формування моделі віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами	Характеристика етапів формування віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами	Очікуваний результат
1.	Вироблення стандартів та критеріїв віддаленого контролю	Компанія досліджує та аналізує майбутній віддалений бізнес-проект, формує оптимальну модель віддаленого контролю	Розробка стандартів контролю
2.	Зіставлення реальних результатів з розробленими стандартами та плановими показниками.	Компанія перевіряє як працює модель віддаленого контролю та аналізує відхилення між плановими та реальними результатами	Перевірка функціонування стандартів
3.	Застосування необхідних коригуючих дій	Компанія вносить необхідні зміни для оптимізації моделі віддаленого контролю	Розробка ідеальної моделі віддаленого контролю для конкретної компанії з врахуванням попередніх досліджень

Таблиця 3

**Типи віддаленого контролю для різних бізнес-проектів**

Типи віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами	Характеристика типу віддаленого контролю	Характеристика компаній та бізнес-проектів, яким притаманний даний тип віддаленого контролю
Бюрократичний	Здійснюється зверху до низу через адміністративну систему	Компанії, які використовують для віддаленого контролю відрядження довірених працівників та бюрократичну систему звітів. Бізнес-проекти контролюються працівниками, які відрядженні головним офісом, звітність надходить до керівника по вертикальній структурі управління
Децентралізований	Здійснюється на основі довіри, соціальних цінностях, традиціях	Компанії делегують контрольні обов'язки. Бізнес-проект контролює відповідальна за проект особа, яка здійснює поточний контроль. Заключний контроль здійснюють відповідальна особа за проект та керівник.
Ринковий	Залежить від ринкових механізмів (долі ринку, цінового діапазону, конкурентів)	Компанія слідує за ринком функціонування бізнес-проекту та вносить корективи у проект для покращення власної позиції на ринку
Клановий	Використовують компанії, які застосовують командні методи роботи	Компанія віддалено контролює міжнародні бізнес-проекти за допомогою командних методів роботи

Таблиця 4

**Плюси та мінуси різних форм віддаленого контролю та їх оптимальність для різних міжнародних бізнес-проектів компанії [16]**

Особливості віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами	Форми проведення дистанційного контролю	Плюси	Мінуси	Доцільність форми для віддаленого контролю за міжнародними бізнес-проектами компанії
Детальність	Детальний	Охоплює великий об'єм інформації.	Значні витрати ресурсів, важкість реалізації	Необхідний на початковому та заключному етапі реалізації проекту
	Оптимізований	Оптимізує витрати та час проведення контролю	Може мати недостатній обсяг охоплення	Необхідний під час поточної діяльності
Ступінь охоплення	Суцільний	Детальний	Трудомісткий, велике фінансування, значні витрати часу	Необхідний під час планування проекту, для виявлення відхилень від плану (за умови не розуміння причини відхилення), при підсумовуванні результатів проекту
	Вибірковий	Охоплює визначені керівництвом об'єкти	Можливість не виявлення відхилень від планів	Для непланової перевірки окремого об'єкту чи процесу
Системність та частота проведення	Системний	Налагоджений механізм віддаленого контролю	Час від часу потребує модернізації	Під час реалізації всього проекту на всіх етапах його реалізації
	Епізодичний	Застосовують час від часу для покращення ефективності організації контролю за реалізацією бізнес-проектів	Не систематичність проведення	Для перевірки ефективності віддаленого контролю, для пошуку збоїв функціонування контролю

дистанційної роботи. Було проаналізовано роботу 1577 організацій у 18 країнах світу та виявлено, що:  
– широке застосування організаціями формальної практики дистанційної роботи існує в основному за умови: національних цінностей та застосування

«жорсткого» непрямого контролю (індивідуальна оплата праці, яка пов'язана ефективністю роботи та 360° оцінка ефективності);  
– не широке застосування дистанційної роботи існує при застосуванні прямого контролю (тобто біль-

шу частку менеджерів) та «м'який» непрямий контроль (тобто більшу частку професіоналів); – низьке застосування дистанційної роботи більш вірогідне під час «м'якого» непрямого контролю [6]. Таким чином, автори підсумовують, що відмінності між країнами ускладнюють дистанційний контроль. Запропоновано мінімізувати даний вплив шляхом дослідження країни реалізації проекту для оптимізації дистанційного контролю за міжнародними бізнес-проектами компанії. Також пропонується організувати віддалений контроль за міжнародними бізнес-проектами автоматизовано за допомогою нових технологій та програмних продуктів.

**Висновки.** Таким чином, автори статті дослідили особливості контролю за міжнародними бізнес-проектами, які відбуваються віддалено. Було досліджено різні способи, види, типи, методи, моделі, підходи та форми організації віддаленого контролю та проаналізовано особливості та доцільність їх оптимального використання компанією.

Було виявлено, що на вибір шляхів реалізації віддаленого контролю впливають внутрішні та зов-

нішні фактори на сам перед у вигляді компанії, її керівництва, країни- реалізації проекту, країни походження компанії, культурні чинники та інші. Тому, автори пропонують використовувати різні способи в залежності від мети контролю.

Також, автори пропонують застосовувати нові способи контролю та оптимізувати існуючі.

Отже, дане дослідження показало, що особливості контролю за міжнародними бізнес-проектами залежать від багатьох факторів, і що не існує ідеальної, універсальної системи віддаленого контролю, яка була б оптимальною для кожної компанії. Тому, автори пропонують керівникам кожної компанії створювати свою систему контролю з використанням різних способів, видів, типів, методів, підходів контролю та оптимізувати їх під власну діяльність. Це допоможе компаніям ефективно організувати віддалений контроль за міжнародними бізнес-проектами. Майбутні дослідження можуть зосередитись на аналізі особливості віддаленого контролю ТНК.

#### Література

1. Белік В. Д. Підходи до організації системи внутрішнього контролю // Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 3(15). URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/66169/61784>. (дата звернення 14.03.2021).
2. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: [моногр.] / Н. Г. Виговська. Житомир: ЖДТУ, 2008. 532 с.
3. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства — системний підхід до розвитку / В. Ф. Максимова. К: АВРІО, 2005. 264 с.
4. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, диверсифікація: [моногр.] / М. Д. Корінько. К.: ДП «Ін форм.-аналіт. агентство», 2007. 429 с.
5. Соколов Б. Н. Системы внутреннего контроля (организация, методики, практика) / Б. Н. Соколов, Рукин. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 442 с.
6. Pascale Peters, Paul E. M. Ligthart, Anne Bardeol & Erik Poutsma 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices // The International Journal of Human Resource Management, 2016. 27:21. P. 2582-2603. DOI: 10.1080/09585192.2016.1232294 (дата звернення 26.03.2021).
7. D. Sandy Staples, John S. Hulland, Christopher A. Higgins A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations, 1999-2021 John Wiley & Sons, 2006. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x> (дата звернення 21.03.2021).
8. Technol J. Manag. Innov. How Do Managers Control Technology-Intensive Work? // Journal of Technology Management & Innovation. 2010. Volume 5, Issue 2. URL: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242010000200001](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242010000200001) (дата звернення 06.03.2021).
9. Verburg R. M., Nienaber A. M., Searle R. H., Weibel A., Den Hartog D. N., Rupp D. E. The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. Group Organ Manag. 2018 Apr; 43(2). P. 179-206. DOI: 10.1177/1059601117725191. Epub 2017 Aug 31. PMID: 29568213; PMCID: PMC5834078. (дата звернення 21.03.2021).
10. Сагедер М., Фельдбауер-Дюрстмюллер Б. Управлінський контроль у транснаціональних компаніях: систематичний огляд літератури. Rev Manag Sci 13, 2019. С. 875–918. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0276-1> (дата звернення 11.03.2021).



11. Корінко М. Д. Контрольно-аналітична система в управлінні діяльністю суб'єкта господарювання // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5272> (дата звернення 22.03.2021).
12. Бодяко А. В., Бондаренко А. А. Современные тенденции обновления учетно-отчетной и контрольно-аналитической концепций информационного сопровождения управленческих решений // Вестник Университета. 2018. № 6. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/issue/view/29>. (дата звернення 27.03.2021).
13. Контроль как функция менеджмента. e-xecutive.ru URL: [https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Контроль\\_как\\_функция\\_менеджмента](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Контроль_как_функция_менеджмента). (дата звернення 21.03.2021).
14. Види та форми контролю. Навчальні матеріали онлайн. URL: [https://pidru4niki.com/10310208/pedagogika/vidi\\_formi\\_kontrolyu](https://pidru4niki.com/10310208/pedagogika/vidi_formi_kontrolyu). (дата звернення 24.03.2021).
15. Основы менеджменту (2014) 12.2. Види контролю Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/3/359.html>. (дата звернення 26.03.2021).
16. Види контролю. Навчальні матеріали онлайн. URL: [https://pidru4niki.com/12991010/menedzhment/vidi\\_kontrolyu](https://pidru4niki.com/12991010/menedzhment/vidi_kontrolyu). (дата звернення 21.03.2021).
17. Hylco H. Nijp, Debby G. J. Beckers, Karina van de Voorde, Sabine A. E. Geurts & Michiel A. J. Kompier Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes // Chronobiology International. 2016. 33:6. P. 604-618. DOI: 10.3109/07420528.2016.1167731 (дата звернення 11.03.2021).
18. Етапи та модель процесу контролю. Навчальні матеріали онлайн. URL: [https://pidru4niki.com/14860110/menedzhment/etapi\\_model\\_protseu\\_kontrolyu](https://pidru4niki.com/14860110/menedzhment/etapi_model_protseu_kontrolyu). (дата звернення 21.03.2021).
19. Подходы к организации контроля. Всё по специальности менеджмент. URL: <http://management-study.ru/podxody-k-organizacii-kontrolya.html>. (дата звернення 16.03.2021).
20. Подходы к системам контроля Studref. Студенческие реферативные статьи и материалы. URL: [https://studref.com/307945/menedzhment/podxody\\_sistemam\\_kontrolya](https://studref.com/307945/menedzhment/podxody_sistemam_kontrolya). (дата звернення 21.03.2021).

#### References

1. Bjelik V. D. Approaches to the organization of the internal control system // International collection of scientific works. Issue 3 (15). Available at: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/66169/61784>. [Accessed 14.03.2021]
2. Vyghovsjka N. Gh. Economic control in Ukraine: theory, methodology, organization: [monograph] Zhytomyr: ZhDTU, 2008. 532 p.
3. Maksimova V. F. Internal control of economic activity of an industrial enterprise is a systematic approach to development K: AVRIO, 2005. 264 p.
4. Korinjko M. D. Control and analysis of business entities in terms of its diversification: theory, methodology, diversification: [monograph] K.: DP»In form.-analyst. agency «, 2007. 429 p.
5. Sokolov B. N. Internal control systems (organization, methods, practice) / B. N. Sokolov, Rukin. M.: JSC «Publishing House» Economics «, 2007. 442 p.
6. Pascale Peters, Paul E. M. Ligthart, Anne Bardoel & Erik Poutsma 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices // The International Journal of Human Resource Management, 2016. 27:21. P. 2582-2603. DOI: 10.1080/09585192.2016.1232294 [Accessed 26.03.2021]
7. D. Sandy Staples, John S. Hlland, Christopher A. Higgins A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations, 1999-2021 John Wiley & Sons, 2006. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x> [Accessed 21.03.2021]
8. Technol J. Manag. Innov. How Do Managers Control Technology-Intensive Work? // Journal of Technology Management & Innovation. 2010. Volume 5, Issue 2. URL: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242010000200001](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242010000200001) [Accessed 06.03.2021]
9. Verburg R. M., Nienaber A. M., Searle R. H., Weibel A., Den Hartog D. N., Rupp D. E. The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. Group Organ Manag. 2018 Apr; 43(2). P. 179-206. DOI: 10.1177/1059601117725191. Epub 2017 Aug 31. PMID: 29568213; PMCID: PMC5834078. [Accessed 21.03.2021]
10. Sageder M. & Feldbauer-Durstmüller B. Management control in multinational companies: a systematic literature review // Review of Managerial Science. 2018. 13(5). P. 875–918. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-018-0276-1>. [Accessed 11.03.2021]
11. Korinko N. Analytical and analytical system in the management of the activity of the enterprise // International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». 2016. 10(30). Available at: <http://dx.doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5272>. [Accessed 22.03.2021]

12. Bodjako A. V., Bondarenko A. A. Modern trends in updating accounting and reporting and control and analytical concepts of information support for management decisions // University Bulletin. 2018. No. 6 Available at: <https://vestnik.guu.ru/jour/issue/view/29>. [Accessed 27.03.2021]
13. Control as a function of management. e-xecutive.ru. Available at: [https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Контроль\\_как\\_функция\\_менеджмента](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Контроль_как_функция_менеджмента). [Accessed 21.03.2021]
14. Types and forms of control. Learning materials online. Available at: [https://pidru4niki.com/10310208/pedagogika/vidi\\_formi\\_kontrolyu](https://pidru4niki.com/10310208/pedagogika/vidi_formi_kontrolyu). [Accessed 24.03.2021]
15. Fundamentals of Management 12.2. Types of control Library economist. 2014. Available at: <https://library.if.ua/book/3/359.html>. [Accessed 26.03.2021]
16. Types of control. Learning materials online. Available at: [https://pidru4niki.com/12991010/menedzhment/vidi\\_kontrolyu](https://pidru4niki.com/12991010/menedzhment/vidi_kontrolyu). [Accessed 21.03.2021]
17. Hylco H. Nijp, Debby G. J. Beckers, Karina van de Voorde, Sabine A. E. Geurts & Michiel A. J. Kompier Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes // Chronobiology International. 2016. 33:6. P. 604-618. DOI: 10.3109/07420528.2016.1167731 (<https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>) [Accessed 11.03.2021]
18. Stages and model of the control process. Learning materials online. Available at: [https://pidru4niki.com/14860110/menedzhment/etapi\\_model\\_protseu\\_kontrolyu](https://pidru4niki.com/14860110/menedzhment/etapi_model_protseu_kontrolyu). [Accessed 21.03.2021]
19. Approaches to the organization of control. All by specialty management. Available at: <http://managment-study.ru/podxody-k-organizacii-kontrolya.html>. [Accessed 16.03.2021]
20. Approaches to control systems, Studref. Student abstracts and materials. Available at: [https://studref.com/307945/menedzhment/podhody\\_sistemam\\_kontrolya](https://studref.com/307945/menedzhment/podhody_sistemam_kontrolya). [Accessed 21.03.2021]