

УДК 331.108:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Херсонський державний аграрно-економічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>

**Oliinyk Ihor**

State Higher Educational Institution  
«Kherson State Agrarian and Economic University»

## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В СУЧАСНІЙ ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF REMOTE TEAMS IN THE MODERN DIGITAL ECONOMY

У статті досліджуються актуальні питання організації та оптимізації роботи віддалених команд у сучасному цифровому бізнесі, основними рисами якого сьогодні є швидкість, масштабність, глобальність та інноваційність. Зокрема, акцентується увага на тезі про те, що сучасна цифрова економіка створює нові можливості для бізнесу, але також ставить перед підприємствами нові виклики і вимоги щодо конкурентоспроможності та адаптації до змін в економічному середовищі. В статті підкреслюється значення розвитку та вдосконалення дистанційної роботи, як ефективного форми взаємодії та забезпечення бізнес-комунікації між співробітниками в межах однієї організації. Особливе місце в статті займає дослідження технологічних засобів та стратегій, які дозволяють підвищити продуктивність та співпрацю у віддалених колективах. Крім того, підкреслюється, що інтегруючи ці підходи, можна досить легко створити оптимізоване робоче середовище для віддаленої роботи, яке б сприяло чіткій взаємодії, розвитку інновацій та зростанню організації.

**Ключові слова:** цифрова економіка, дистанційна робота, віддалена команда, особистий робочий простір, асинхронна робота, бізнес-комунікації, управління віддаленими командами, організаційна культура.

The article examines the topical issues of organizing and optimizing the work of remote teams in modern digital business, the main features of which are speed, scale, globalization and innovation. In particular, the author emphasizes that the modern digital economy creates new business opportunities, but also poses new challenges and requirements for enterprises to be competitive and adapt to changes in the economic environment. Statistics show that in 2022, 65% of the world's GDP was digital. The global quantum technology market is expected to grow from \$9.21 billion in 2021 to \$300 billion in 2050. The article emphasizes the importance of developing and improving remote work as an effective form of interaction and ensuring business communications between employees within one organization. A special place in the article is occupied by the study of technological tools and strategies that allow increasing productivity and cooperation in remote teams. In addition, it is emphasized that by integrating these approaches, it is possible to create an optimized working environment for remote work that would facilitate clear interaction, innovation and growth of the organization. The article also discusses methods of improving communication, organizing joint projects, and approaches to motivating and effectively managing remote workers. The challenges faced by managers in the context of remote work are analyzed and methods of overcoming them are proposed. This primarily includes issues of data security, psychological comfort of employees, and maintaining a work-life balance. Despite significant achievements in the analysis and application of digital communications in modern management, there is an urgent need for a deep theoretical analysis and a modern understanding of the processes of practical use of innovative approaches to managing remote teams.

**Keywords:** digital economy, remote work, remote team, personal workspace, asynchronous work, business communications, remote team management, organizational culture.

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються сьогодні в соціально-економічній сфері більшості країн світу можна порівняти хіба що з революцією свідомості, яка докорінно змінює звичайний технологічний устрій та навіть саму природу людини. Такі зміни, зокрема, включають тотальну цифрову трансформацію економіки та створює нові можливості для розвитку бізнесу та інновацій, що, на сам кінець, сприяє забезпеченню доступу до інформації та послуг для більшої частини населення. Разом з тим, цифровізація породжує зміну уявлень про саму роботу та кар'єру: люди стають менш залежними від традиційних форм зайнятості та більше орієнтовані на творчість, самореалізацію та здійснення своїх мрій. У цьому розумінні, віддалена робота може забезпечити гнучкість та знизити витрати компаній, а також відкрити доступ до глобальних талантів. Це, однак, вимагає нових підходів до управління такими робочими групами. Здатність ефективно координувати діяльність віддалених працівників, зберігаючи високий рівень продуктивності та залученості, стає важливим завданням для багатьох організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню сутності та змісту дистанційної роботи, її ролі та особливостей в сучасній цифровій економіці присвячені роботи таких вчених як Варга Н., Афанасьєв Д. [1], Герасименко Г.В. [3], Жосан Г.В., Кириченко Н.В. [5] та ін. Питання компетентнісних та соціальних аспектів управління персоналом в умовах віддаленої роботи висвітлені, зокрема, в наукових працях Волобоєвої І., Кравчук О., Паращук Є. [2], Кривошеєвої В.В., Васюренко Л.В. [6], Мельничук О.Ф., Мельничук М.О., Павліченко І.М. [8].

Проблема аналізу «феномену віддалених команд» є відносно новою для економічної науки, проте, сьогодні вона займає одне з центральних місць в економічній літературі та привертає значну увагу з боку широкого кола дослідників. Незважаючи на значні досягнення у цій площині, специфіка дистанційної роботи породжує цілу низку дискусійних питань, які дедалі більше стають актуальними та посилюються в умовах зростаючої ролі цифрової економіки. Залишається багато не вивчених аспектів, що стосуються проблематики підвищення ефективності комунікацій та взаємодії між учасниками віддалених команд, які стикаються з низкою соціально-психологічних та емоційних викликів. Сьогодні все ще існують деякі питання стосовно конкретних механізмів, за допомогою яких менеджмент може знайти дієві рішення для оптимізації управління віддаленими командами, що, у свою чергу, призведе до підвищення конкурентоспроможності та успіху організацій у цифровому світі.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у вивченні та розкритті ключових аспектів ефективного управління віддаленими командами у контексті сучасних цифрових технологій в глобальному масштабі. Стаття спрямована на аналіз та узагальнення прогресивних методів, стратегій та інноваційних підходів щодо оптимізації дистанційної роботи, враховуючи сучасні виклики та можливості, які пропонує цифрова економіка.

**Виклад основного матеріалу.** Основними рисами цифрової економіки є швидкість, масштабність, глобальність та інноваційність. Вона створює нові можливості для бізнесу, але також ставить перед підприємствами нові виклики і вимоги щодо конкурентоспроможності та адаптації до змін в економічному середовищі. Провідними сферами тут, безумовно, є електронний бізнес, онлайн-реклама, соціальні медіа, хмарні сервіси, штучний інтелект, Інтернет речей та багато-багато іншого. Так у 2022 році 65% ВВП світу було цифровим. Очікується зростання глобального ринку квантових технологій з \$9,21 мільярда у 2021 році до \$31,6 мільярда до 2026 року та навіть в перспективі до \$300 мільярдів до 2050 року [9].

Віддалена команда є однією з технологій, що можуть бути використані в цифровій економіці. Така форма організації праці дозволяє компаніям скоротити витрати на заробітну плату персоналу, оренду приміщень та інші важливі напрями, що пов'язані з традиційним офісним середовищем. Віддалена команда також забезпечує

компаніям доступ до широкого талант-пулу з усього світу, що може сприяти підвищенню рівня ефективності та інноваційності організації. Як приклад, сьогодні приблизно 150 мільйонів людей у Північній Америці та Західній Європі працюють як незалежні контрактори, більшість з них – в індустрії знань та в творчих професіях. За даними опитування, проведеного Українською асоціацією контактних центрів та аутсорсингу (UACDC), на початку 2021 року близько 40% зайнятого населення в Україні працювало віддалено [5].

Віддалена команда – це група людей, які працюють разом на відстані, використовуючи засоби зв'язку та Інтернет-технології. Така форма співпраці може включати взаємодію між працівниками з різних місць, країн або навіть континентів. Віддалена команда може працювати на проектах з різних сфер, таких як розробка програмного забезпечення, маркетинг, дизайн, фінанси та багато іншого. Учасники таких команд можуть знаходитись в різних офісах, містах або навіть країнах, – але всі вони підпорядковуються тій самій організації і тому самому керівнику, поділяючи відповідальність за досягнення встановлених цілей та завдань організації [1].

Широка популярність ідеї про географічно розподілені команди є зрозумілою, оскільки вони мають безліч переваг. Так, наприклад, компанії таким чином знижують свої загальні витрати; іноді це також дозволяє продовжувати роботу над проектом цілодобово, – але головним чином вони отримують швидший доступ до більшої чисельності талантів високого рівня, оскільки їх пошук не обмежений однією географічною зоною. Крім того, компанії отримують перевагу в збереженні таких талантів, оскільки для працівників не потрібно здійснювати небажане переселення, що може призвести до зміни роботи. Віддалена робота також дозволяє людям працювати в зручному для них середовищі, що в цілому сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Успіх кожної команди тісно пов'язаний з ефективною комунікацією, проте в умовах функціонування віддалених груп це стає надзвичайно складним завданням. Там, де зазвичай члени колективу можуть вільно обговорювати теми, обмінюватися ідеями за столом у конференц-залі, чи в кабінеті керівника, – для віддалених команд цей процес суттєво ускладнюється. Екрани комп'ютерів відділяють співробітників на тисячі миль один від одного, створюючи значну залежність від технологій, які, як відомо, іноді потребують усунення неполадок. Крім того, учасники віддалених команд можуть мати різний графік та перебувати в різних часових поясах, обираючи власні методи комунікації. Все це суттєво ускладнює завдання менеджменту компанії, оскільки для керівників надзвичайно важливо, перш за все, знайти час та метод, які влаштували б усіх учасників, забезпечуючи натомість гармонійний обмін інформацією та ідеями віддаленої команди [6].

Коли члени команди працюють з різних місць, то виклик для керівників полягає саме в розшифруванні їхніх завдань та визначенні обсягу їхнього особистісного прогресу. Тому саме відсутність прозорого та неупередженого погляду часто спонукає до мікрокерування в межах всього колективу та підриває довіру між членами команди та їхніми керівниками. Далі ми докладно розглянемо ефективні стратегії щодо подолання цієї складної динаміки та сприяння формуванню культури ефективної співпраці та довіри.

Віддалена робота також часто викликає почуття відчуженості та відірваності, залишаючи працівників на самоті не лише від своєї команди, але й від самої реальності та змісту бізнес-комунікацій. Ця відірваність породжує відчуття глибокої відчуженості та поглиблює втому, – ситуація, яку багато з нас, знає із власного досвіду [7].

Для керівників така ситуація становить значний виклик щодо формування командного духу та позитивної робочої атмосфери. На них до того ж лежить відповідальність у сфері розробки інноваційних стратегій, що сприяють налагодженню більш тісних зв'язків між членами віддаленої команди. Більше того, відсутність раніше доступних офісних ресурсів ускладнює виконання співробітниками завдань та робочих процедур, ще більше поглиблюючи відчуття відчуженості.

Відтак, керівникам необхідно знаходити нестандартні рішення та творчі підходи, які могли б зменшити вказані протиріччя та забезпечити віддалених працівників необхідними ресурсами та комунікаціями. У цьому складному протиріччі між віддаленістю та необхідністю фізичних зв'язків та взаємодій в робочому просторі, керівники відіграють ключову роль у створенні середовища, де віртуальні члени команди можуть не лише виживати, а й розвиватися та взаємодіяти на новій технологічній основі.

Ключові стратегії включають встановлення чітких меж для віддалених працівників; підтримку різноманітності та інклюзивності; наперед визначені очікування; активну допомогу за потреби; вдосконалення навичок онлайн-спілкування та інвестування у відповідне програмне забезпечення для віддаленого управління проектами. Інтегруючи ці підходи, можна досить легко створити оптимізоване робоче середовище для віддаленої роботи, яке б сприяло чіткій взаємодії, розвитку інновацій та зростанню організації [4].

Встановлення чітких кордонів взаємодії з віддаленими співробітниками є ключовим аспектом для підтримання оптимального балансу між роботою та особистим життям, а також запобігання професійного вигорання. Для досягнення цієї мети важливо активно взаємодіяти з командами та встановлювати стандартизований графік роботи, уточнювати години, коли співробітники мають бути доступні, і виділяти чітко визначені періоди для відпочинку.

Налагодження особистого робочого простору є додатковим аспектом віддаленої роботи, оскільки можливість співробітників здійснювати витрати на необхідні предмети для підвищення продуктивності, такі як столи, ергономічні офісні крісла чи відповідні комп'ютерні аксесуари, – може докорінно змінити уявлення останніх щодо змісту та якісного наповнення віддаленої роботи. Найсуттєвішим у цьому зв'язку є уникнення перевищення робочого часу поза встановленими годинами та акцентування уваги на важливості повного відключення від робочих справ з метою відновлення сил та забезпечення загального стану благополуччя.

Слід пам'ятати, що ефективне керівництво віддаленими командами починається зі встановлення чітких та конкретних очікувань від співробітників. Вже з самого початку менеджери повинні визначити мету, встановити терміни та розподілити обов'язки, забезпечуючи таким чином спільне розуміння завдань для всіх учасників віддаленої команди. Такий підхід допомагає уникнути непорозумінь, сприяє підвищенню продуктивності та розвиває позитивні робочі відносини в команді [3].

Надавши чіткі рекомендації всім учасникам, можна створити основу для успішного співпраці, зменшуючи можливість конфліктів та непорозумінь. Регулярні зустрічі та систематичні оновлення процесів відіграють ключову роль у цьому процесі. Вони дозволяють вчасно визначати досягнення та слабкі місця в роботі команди, забезпечуючи можливість для зворотного зв'язку та коригувань, які можуть бути внесені за необхідності.

Такий підхід сприяє збереженню відповідальності в команді та розвиває взаємодію між її учасниками. Відділення завдань, якісний контроль та систематичний аналіз робочих процесів допомагають визначати та усувати можливі проблеми, створюючи стабільну основу для успіху та розвитку команди в умовах віддаленої роботи.

Асинхронна робота – це не лише формат співпраці, але й стиль життя, де індивіди та групи працюють без часових та просторових обмежень. Кожен працівник може продукувати результати відповідно до свого унікального робочого графіку та темпу та бути впевненим, що завдання буде виконане у встановлений термін. Цей метод роботи розглядається як синонім віддаленої праці, де члени колективу можуть знаходитися в різних часових поясах та мати різноманітні робочі графіки [8].

Встановлення чітких комунікаційних правил та найкращих практик відіграє вирішальну роль у виробленні ефективного взаєморозуміння. Важливо пам'ятати, що у віртуальних спілкуваннях невербальні сигнали майже повністю втрачаються, тому

важливо слідкувати за тоном та контекстом для уникнення непорозумінь. Розвиток цих навичок може не тільки позитивно вплинути на ефективність роботи всієї команди, роблячи її більш продуктивною та згуртованою, а й значно покращити лідерські якості менеджера, забезпечуючи успішне керівництво в умовах віддаленої та асинхронної роботи [2].

Успішне управління віддаленими командами також включає низку ключових факторів, серед яких, безумовно, потрібно виділити ефективні комунікації. Комунікації є однією з найважливіших складових успішного управління віддаленими командами. Вони повинні бути ефективними та регулярними з метою забезпечення взаєморозуміння між усіма членами команди, а також сприяти визначенню їхніх очікувань та особистих мотивів.

Віддалена робота потребує більш детального та конкретного планування, тому важливо чітко визначити, що необхідно досягти та які критерії успіху будуть використовуватись для вимірювання результатів. Саме тому управління віддаленою командою потребує чіткої організації технологічних та управлінських процедур. Це, зокрема, означає встановлення чітких завдань та вимог, які повинні бути зрозумілі кожному учаснику команди в контексті встановлення параметрів та термінів виконання завдань. Важливо також відслідковувати результати роботи команди та забезпечувати їх відповідність встановленим вимогам. Це допомагатиме керівникам приймати рішення щодо подальшого розвитку команди [10].

Організаційна культура команди відіграє надважливу роль в управлінні віддаленою командою. Вона повинна відповідати цілям та цінностям команди, а також бути спрямованою на співпрацю та взаємодопомогу. Стійка організаційна культура, в той же час, сприяє розвитку індивідуальних навичок та компетенцій кожного члена команди, а також сприяє більш ефективній роботі та забезпечує кращі результати для всієї команди.

**Висновки.** В цілому створення ефективної стратегії дистанційного управління може забезпечити організовану та продуктивну роботу компанії завдяки встановленню чітких цілей та пріоритетів, а також їх постійної адаптації до умов сучасної цифрової економіки. Від розробки віртуальних навчальних сесій до підготовки технологічної інфраструктури для забезпечення безпечної співпраці, управління дистанційними співробітниками потребує ретельного планування та постійних зусиль як з боку роботодавців, так і з боку працівників, залучених до віртуальної взаємодії.

Управління віддаленими командами потребує комплексного використання віртуальних інструментів, таких як програмне забезпечення для відеозв'язку, спільний доступ до документів тощо. Це може включати програмне забезпечення для відеозв'язку, віртуальні простори для співпраці, облікові записи електронної пошти та інші інструменти. Члени команди повинні мати навички роботи з цими інструментами, оскільки такий підхід дозволяє їм бути ефективними під час роботи у віддаленій команді. Членам віддаленої команди також необхідно ефективно управляти своїм часом та дотримуватись термінів виконання завдань.

Таким чином, віддалені команди відіграють важливу роль в цифровій економіці, де має місце зростаюча потреба у більш адаптивних та ефективних способах роботи. Управління віддаленими командами може забезпечити більш гнучкі умови співпраці, що дозволить залучати талановитих співробітників з різних куточків світу. Застосування віртуальних інструментів та технологій також сприятиме ефективній комунікації та співпраці між членами віддалених команд, незалежно від їхнього місцезнаходження.

#### Список використаних джерел:

1. Варга Н., Афанасьєв Д. Регулювання неформальної зайнятості в умовах перехідної економіки. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2019. Т. 22. № 4. С. 100–106. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1366> (дата звернення: 10.10.2023).

2. Волобоєва І., Кравчук О., Парашук С. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (дата звернення: 10.10.2023).
3. Герасименко Г.В. Дистанційна зайнятість як феномен соціально-трудових відносин. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2018. № 7–8. С. 91–96. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/320> (дата звернення: 10.10.2023).
4. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).
5. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Оцінка рівня цифровізації підприємств у Херсонській області. 2023. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № (16). С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.16> (дата звернення: 10.10.2023).
6. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100> (дата звернення: 10.10.2023).
7. Лігоненко Л.О., Хріпко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 22. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> (дата звернення: 10.10.2023).
8. Мельничук О.Ф., Мельничук М.О., Павліченко І.М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 2. С. 242–247. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258225> (дата звернення: 10.10.2023).
9. Hamilton D.S. Quinlan J.P. Digital Hyperdrive. *The transatlantic economy*. 2022. URL: [https://transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2022/03/TE2022\\_CHAP4.pdf](https://transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2022/03/TE2022_CHAP4.pdf) (дата звернення: 10.10.2023).
10. Romero A. The Art of Remote Management. 2023. Available at: [forbes.com/sites/theyec/2023/03/23/the-art-of-remote-management/?sh=79dce3365a8f](https://forbes.com/sites/theyec/2023/03/23/the-art-of-remote-management/?sh=79dce3365a8f) (дата звернення: 10.10.2023).

### References:

1. Varga N., Afanasiev D. (2019) Rehulivannia neformalnoi zainiatosti v umovakh perekhidnoi ekonomiky [Regulation of informal employment in a transition economy]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh "Hrani"*, no. 2, (4), pp. 100–106. Available at: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1366> (in Ukrainian)
2. Voloboieva I., Kravchuk O., Parashchuk Ye. (2021) Universalna model kompetentnosti dlia roboty u dystantsiinomu rezhymy [Universal model of competencies for working remotely]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (in Ukrainian)
3. Herasymenko H. V. (2018) Dystantsiina zainiatist yak fenomen sotsialno-trudovykh vidnosyn [Remote employment as a phenomenon of social and labor relations]. *Innovatsiina ekonomika: nauko-vo-vyrobnychi zhurnal*, no 7–8, pp. 91–96. Available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/320> (in Ukrainian)
4. Dobrianska N. A., Fomina N. M. (2022) Novitni teorii upravlinnia konkurentospromozhnistiu personalu v umovakh didzhytalizatsii ta COVID-19 [The latest theories of personnel competitiveness management in the context of digitalization and COVID-19]. *Ekonomika: realii chasu*, no 1 (59), pp. 5–13. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf> (in Ukrainian)
5. Zhosan H. V., Kyrychenko N. V. (2023) Otsinka rivnia tsyfrovizatsii pidpriemstv u Khersonskii oblasti [Assessment of the level of digitalization of enterprises in Kherson region]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 16, pp. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.16> (in Ukrainian)
6. Kryvosheieva V. V., Vasiurenko L. V. (2020) Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu [Motivating component in the remote form of staff employment]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, no. 1, pp. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100> (in Ukrainian)
7. Lihonenko L. O., Khripko A. V., Domanskyi A. O. (2018) Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh [Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, no. 22. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> (in Ukrainian)

8. Melnychuk O. F., Melnychuk M. O., Pavlichenko I. M. (2022) Pravove rehuliuвання ta osoblyvosti zastosuvannya dystantsiinoi roboty v umovakh voiennoho stanu [Legal regulation and peculiarities of remote work under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, pp. 242–247. Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258225> (in Ukrainian)

9. Hamilton D. S., Quinlan J. P. (2022) Digital Hyperdrive. *The transatlantic economy*. Available at: [https://transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2022/03/TE2022\\_CHAP4.pdf](https://transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2022/03/TE2022_CHAP4.pdf) (in English)

10. Adrian Romero (2023) The Art of Remote Management. Available at: [forbes.com/sites/theyec/2023/03/23/the-art-of-remote-management/?sh=79dce3365a8f](https://forbes.com/sites/theyec/2023/03/23/the-art-of-remote-management/?sh=79dce3365a8f) (in English)

---