

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ: ПЕРЕХІД ДО ГІБРИДНОЇ РОБОЧОЇ МОДЕЛІ ТА ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

MODERN TRENDS IN MANAGEMENT:

TRANSITION TO A HYBRID WORK MODEL AND REMOTE MANAGEMENT

УДК 331.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-6>**Лизак М.П.**¹доцент філософії, старший викладач,
кафедри менеджменту
імені проф. Є.В. Храпливого
Львівський національний університет
природокористування**Материнська О.А.**²к.е.н.,
доцент кафедри фундаментальних
і приватно-правових дисциплін,
Вінницький державний
педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського**Гринів Л.В.**³к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і маркетингу,
Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника**Lyzak Mykhailo**

Lviv National Environmental University

Materynska OlgaVinnytsia State Pedagogical University
named after Mykhailo Kotsyubinsk**Hryniv Liubov**Vasyl Stefanyk Precarpathian
National University

Стаття присвячена дослідженню дистанційного управління та організації гібридної робочої моделі. Досліджено переваги та недоліки дистанційного управління, проте в умовах розвитку комп'ютерних технологій набуває все більшої актуальності віддалена робота. Дано визначення сутності понять «дистанційне управління» та «гібридна модель роботи». Розглянуто типи гібридних робочих моделей: Remote-First, Офісно-часова робота, Office-First. Практичний досвід використання цієї моделі в Quora та Dropbox показали позитивні результати. Досліджено переваги та недоліки гібридної робочої моделі, визначено відмінність між роботою вдома та змішаною моделлю роботи. Виділено складові гібридної моделі роботи: варіанти віддаленої роботи; доступ до офісу або робочого місця; гнучкі графіки; технології та інфраструктуру; інструменти для спілкування та спільної роботи; політика та рекомендації. Розглянуто найкращі практики розробки ефективної гібридної моделі робочого місця. Виокремлено компоненти такої роботи: комунікація, співпраця, культура, зв'язок. **Ключові слова:** менеджмент, стратегічне управління, управління бізнесом, дистанційне управління, гібридна робоча модель, робоче місце, співробітник віддаленої роботи, інтернет-технології.

In the context of today's changing labor landscape, the importance of remote work has increased significantly, which has sparked conversations between various businesses and their staff. This methodology provides an in-depth look at the multifaceted nature of remote work, examining its benefits, potential challenges, and solutions. The advantages and disadvantages of remote control have been studied, however, in the conditions of the development of computer technologies, it is gaining more and more relevance. The essence of understanding "remote control" and "hybrid work model" is defined. Notably, when used wisely, remote work offers significant benefits such as financial savings, increased flexibility, increased efficiency and innovation combined with improved work-life balance. The telecommuting paradigm is not without its challenges, including potential productivity declines, communication difficulties, data integrity concerns, the destruction of organizational morale, and barriers to newcomer assimilation. To meet these challenges, a range of interventions and technological tools are proposed, including definitive guidelines, capacity building, periodic evaluations and professional development pathways. A hybrid work model that combines the benefits of remote work with episodic office tasks is advertised as the optimal way to advance. Within this framework, the office turns into a center of collective cooperation and meetings, rather than a permanent professional residence. Emphasis is placed on the potential benefits of creating an aesthetically pleasing office environment and reallocating funds previously used to maintain it as a magnet for attracting and retaining talent. Types of hybrid working models are considered. Practical experience using this model at Quora and Dropbox showed positive results. The advantages and disadvantages of the hybrid working model are studied. The difference between working at home and the hybrid work model is defined. The components of the hybrid work model are highlighted. Best practices for developing an effective hybrid workplace model are considered. The components of hybrid work are highlighted.

Key words: management, strategic management, business management, remote control, hybrid work model, workplace, remote employee, Internet technologies.

Постановка проблеми. Відмінна риса сучасного розвитку світової економіки – високі заслуги та досягнення в галузі техніки та технології, становлення наукомістких виробництв. За рахунок швидкого та простого доступу до величезних обсягів інформації, інформаційні системи, процеси, мережеві технології збільшили ділові можливості.

Сьогодні все частіше помічається така тенденція: бізнес переходить у віртуальне середовище. Глобалізація, злиття, електронна комерція, бажання бути розташованим недалеко від клієнтської бази, збільшення роботи на дому та більш гнучкі умови роботи, покращення комунікаційних технологій – все це вплинуло на те, що дедалі більше керівників та їхніх команд не локалізовані в одному місці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням гібридної моделі роботи та дистанційного управління присвячено праці закордонних та вітчизняних вчених: Кервін С. [5], Р. ван Дейк [7], Варгас Л.О., Вебер Т. [8], Гордієнко Н. [10], Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. [11], Літорович О. [12], Яковенко О.І. [14] та інших.

Формулювання цілей статті. Дослідити тенденції переходу підприємств до гібридної моделі роботи та дистанційного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність ефективного управління персоналом на відстані стає реальністю для більшості організацій, особливо для тих, що мають закордонні філії, або для тих, які залучають дистанційних працівників.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8902-812X>² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5966-7676>³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1407-0056>

Тому на сьогоднішній день багато традиційних навичок управління більше не діють, і менеджери починають усвідомлювати потребу в розробці нових стратегій і методів:

- дати правильно і зрозуміло завдання співробітнику віддаленої роботи без особистого контакту;
- мотивація віддаленого працівника до трудової діяльності;

створити умови, щоб співробітник відчував себе частиною колективу і був прихильний до компанії навіть на віддаленій формі роботи.

Для створення умов віддаленої роботи працівникам керівництво підприємств активно запроваджує дистанційне управління. Дистанційне управління – це віддалене управління командами та процесами, де задіяні канали інтернет-технологій, зв'язку, застосовуються комп'ютерні системи, нові програмні продукти, засоби телекомунікації.

За переконаннями Яковенко О.І. [14], дистанційне управління – це не особливий вид менеджменту, це якісний традиційний менеджмент, який покладається на ті самі навички, але має свою специфіку, оскільки відстань – це довга і складніша нитка управління.

Дистанційне управління базується на лідерстві. Менеджер формулює завдання та терміни, отримує звіти про виконану роботу, хоча не бачить співробітника в офісі. При дистанційній роботі менеджерам необхідно контролювати отримання результатів значно більшою мірою, ніж керувати процесом роботи.

У багатьох європейських країнах практикується віддалена робота з дому. Тому, щоб побудувати ефективну систему дистанційного управління на підприємстві, необхідно дотримуватись рекомендацій: правильне встановлення цілей для всієї команди; формування сприятливих умов самостійної роботи; спільний пошук прийнятних рішень; правильне делегування обов'язків; планування; моніторинг здійснення роботи; правильний вибір технології.

Дистанційне управління – формування команди на відстані. Завдання керівника – створити такі умови, за яких кожен співробітник буде зосереджений на єдиному завданні, але в той же час усі разом вони доповнюватимуть один одного з метою досягти спільну мету. Більшість співробітників віддаленої роботи жодного разу не зустрічалися зі своїм роботодавцем, проте це не заважає їм ефективно взаємодіяти на відстані за допомогою різних онлайн-сервісів, каналів. Вся справа в успішному управлінні, тобто у створенні сприятливих умов найбільш продуктивної роботи над загальним проектом.

Таким чином, перевагами дистанційного управління з позиції працівника є: можливість працювати в домашніх та інших комфортних умовах за наявності Інтернету; зміцнення здоров'я, так як

працівник може сам організувати свій робочий день; збільшення швидкості обміну інформацією; участь на ринку праці інвалідів, осіб, обтяжених зобов'язаннями, заміжні жінки та жінки, які мають дітей, студентів та пенсіонерів; співробітники відчують, що їм довіряють, і це підвищує мотивацію; прискорення взаємодії із клієнтами; економія витрат (на утримання офісних приміщень, робочих місць, прибиральниць, витратних матеріалів, обладнання та все, що пов'язано із утриманням офісу); оплата роботи лише після її виконання (отримання результату); гнучкість у встановленні робочого графіка; розширення ринку, тобто можна, наприклад, вести бізнес у Нью-Йорку, але при цьому ніколи там не бувати.

Однак, з погляду роботодавця можна виділити низку недоліків дистанційного управління: суворий відбір співробітників за критеріями досвіду та довіри; ускладнення формування корпоративної культури; збільшення витрат на устаткування для зв'язку; ускладнення процесу планування та навчання співробітників; збільшення загального часу.

Таким чином, якісне дистанційне управління – гарантія злагодженого розвитку бізнесу в умовах сьогодення, що потребує знань та дисциплінованості від лідера-керівника та підлеглих.

Сьогодні дистанційне управління стає реальною для більшості підприємств. Бажання бути на максимально близькій до клієнта відстані та становлення комунікаційних технологій призвели до виникнення виробничого середовища, в якому менеджер та його підлеглі не знаходяться на одній території. У світі все більше виробничих завдань здійснюється командами співробітників, які нечасто зустрічаються особисто або взагалі не знають один одного. Такі команди стали називати дистанційними чи віртуальними. Сучасний рівень розвитку технологій дозволяє такій команді бути ефективною та досягати високих результатів.

Підприємства визначили, що їхні співробітники не хочуть відмовлятися від роботи. Люди, які почали віддалено працювати, рішуче підтримують це і мають намір продовжувати так робити.

Гібридна модель є найбільш прийнятним вирішенням питання виконувати частину роботи віддалено, тому підприємства працюють над реалізацією гібридної моделі роботи.

На думку Варгас Л.О., Вебер Т. [8], гібридна модель роботи – це стратегія, що поєднує офісну та віддалену роботу в розкладі співробітника. Співробітники можуть іноді працювати з дому, а в інших випадках приходити в офіс.

Гібридна модель згадується часто, але немає жодного чітко визначеного поняття. Тому цей термін пояснюють як поєднання віддаленої роботи та роботи в офісі. Поки що гібридна модель здається унікальною для кожного бізнесу. Виокремлюють декілька типів гібридних робочих моделей (рис. 1).

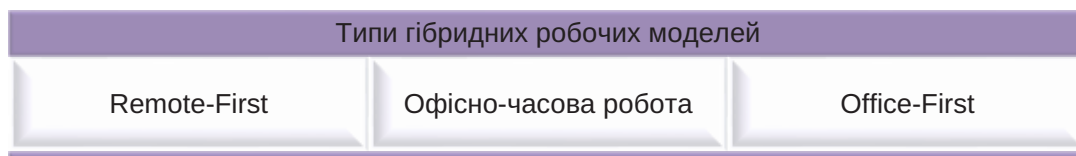


Рис. 1. Типи гібридних робочих моделей

Джерело: складено авторами за [4; 7; 8]

Гібридна робоча модель Remote-First. За деякими винятками, багато адміністраторів вважають за краще працювати віддалено. Тобто їх діяльність дуже схожа на роботу повністю віддаленої організації. Варто відзначити, що більшість з них підтримують свій офіс як місце, де працюють співробітники. Деякі роботодавці не пропонують однакової гнучкості для всіх працівників, тому, якщо робота вимагає фізичної присутності, деякі працівники повинні продовжувати приходити в офіс.

Гібридна модель офісно-часова робота. Деякі компанії готові повернутися до роботи. Можливо, вони не хочуть витратити гроші на порожні офісні приміщення або все ще скептично ставляться до віддаленої роботи. Ці компанії можуть створити гібридну модель під назвою office randomness.

Office-First дозволена віддалена гібридна робоча модель. Інший варіант зберегти як офісну, так і віддалену роботу, але зробити офіс основним місцем роботи. Цей метод особливо поширений, коли всі менеджери знаходяться в офісі.

Гібридна модель може здатися простим рішенням поточних проблем, з якими стикаються компанії, оскільки вона дозволяє зберегти офісні приміщення і підходить як для тих, хто вважає за краще працювати на робочому місці, так і для тих, хто вважає за краще працювати віддалено. Однак, як і в більшості випадків, найпростіший варіант не завжди найкращий. Гібридна модель може здатися простим рішенням, але вона може мати і недоліки.

Необхідно звернути увагу на те, де працює керівник підприємства. Ключовим фактором успішної експлуатації гібридних моделей є час, що витрачається керівництвом. Якщо керівництво компанії працює в основному з офісу, інші співробітники можуть захотіти зробити те ж саме.

«Я не працюю поза офісом і відвідую його лише 1 раз на місяць», – рішуче заявив генеральний директор Quora. Наша управлінська команда не в офісі». Д'анджело дає зрозуміти, що організації визнають, що робота з керівною командою офісу часто приносить користь, і щоб по-справжньому впровадити культуру віддаленого пріоритету, керівництво повинно працювати в основному віддалено [6].

Неоднорідна культура, в якій лідерство зосереджено головним чином в офісі, може призвести до нерівності сприйняття. Співробітники, які вирішують співпрацювати з офіс-менеджером, можуть

стати більш помітними, і їх робота приверне більше уваги. Така структура може в кінцевому підсумку демотивувати віддалену роботу і змусити працівників віддаленої роботи відчувати себе другорядними.

Необхідно стежити за тим, кого просують по службі. За даними Dropbox [1], ми виявили фундаментальну проблему гібридної моделі, з якою стикаються й багато інших: акції можуть поширюватися несправедливо. Згідно з Dropbox [1], «гібридні підходи можуть також відмітити два різні досвіди співробітників, що може призвести до бар'єрів для інтеграції та нерівності у продуктивності чи кар'єрному зростанні».

Згідно з дослідженнями на цю тему, офісні працівники частіше одержують підвищення. Крім того, згідно з опитуванням Gartner [3], 64% менеджерів вважають, що офісні працівники більш ефективні і саме їм треба підвищувати зарплату, а не віддаленим працівникам. Незважаючи на цю упередженість, дані показують, що віддалені працівники, які працюють повний робочий день, на 5% частіше, ніж їхні колеги, які працюють в офісі, більш ефективні.

Організації можуть вирішити цю проблему, змусивши керівництво та менеджерів працювати в основному з дому, уникаючи мимовільної переваги офісного персоналу. Вони можуть навчити керівників розпізнавати упередження щодо працівників віддаленої роботи під час атестації. Це гарантує, що співробітники віддаленої роботи матимуть можливість зростати разом із фірмою, що призведе до більш високого довгострокового утримання.

Керівники мають використати перевірений формат гібридної роботи. Працівники, які працюють в офлайн форматі, можуть ставитись до працівників на онлайні як до співробітників другого сорту. Організації повинні спробувати надати офісним та співробітникам віддаленої роботи однакові умови методом створення онлайн-комунікації як пріоритетного способу обміну інформацією між працівниками.

Проведення всіх загальних заходів на підприємстві необхідно проводити, залучаючи працівників віддаленої роботи. Щоб не збирати всіх співробітників в офісі та залучати віддалених співробітників в форматі онлайн, кожен повинен підключатись віддалено до проведення зустрічей,

використовуючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Віддалені працівники будуть почуватися більш невимушено, говорячи або роблячи свій внесок таким чином.

Крім того, організації рідше стикаються з проблемами, пов'язаними з тим, що віддалені працівники не знають про конкретні переговори чи рішення, прийняті безпосередньо, передаючи більшість своїх контактів в Інтернеті, а не безпосередньо. Визначення пріоритетів спілкування в Інтернеті-це простий крок, який надає ряд переваг гібридному робочому місцю.

Директори з персоналу прагнуть створити гібридну робочу парадигму, яка підвищує продуктивність, залучення та безперебійне спілкування між колегами, які працюють у різних місцях:

- визначення для своїх співробітників, що для них найкраще. Перш ніж переходити до роботи над конкретною гібридною моделлю, проконсультуватися із співробітниками компанії. Дізнатися про типи місць, які сприяють підвищенню продуктивності, і про те, як представити собі використання різних типів навколишнього середовища. Визначити, чи великі відкриті офіси полегшують співпрацю чи просто наскільки вони продуктивні завдяки роботі в невимушеній обстановці.

- створення змішаної робочої політики. Створити політику, яка враховує відповіді на такі запитання: кожна команда повинна мати власну політику або зміна політики повинна мати більше сенсу. Найважливіше-переконатися в тому, що політика відповідає вимогам персоналу та організації.

- поліпшення умов праці. Адаптувати свій офіс до потреб сучасної робочої сили. Створити непомітне і тихе місце для людей, наприклад, для проведення відео конференцій, і збільшити площу конференц-залу для особистих зустрічей команди.

- проведення регулярних сеансів зворотного зв'язку. Часті особисті зустрічі між менеджерами та членами команди, а також між менеджерами та персоналом можуть допомогти у спілкуванні. Вони також важливі для того, щоб реагувати на мінливі вимоги співробітників і забезпечувати, щоб корпоративні співробітники відчували себе почуваними.

просування віртуальної інтерактивної співпраці. Люди із змішаним графіком роботи, можливо, не зможуть спілкуватися з колегами щодня, але спільна робота в стилі соціальних медіа дозволяє людям робити оголошення, дякувати колегам за чудову роботу та задавати питання, що виникають у процесі роботи. Відео конференції є невід'ємною складовою віддаленої та змішаної форми співпраці, оскільки вони дозволяють людям скористатися складністю особистої зустрічі один з одним.

Робоче місце майбутнього все ще може бути комбінацією віддаленої та офісної роботи. Опція

віддаленого доступу, яку використовують Quora та Dropbox, на нашу думку, є найпотужнішою гібридною стратегією. Це дозволяє уникнути багатьох проблем, пов'язаних з розподілом персоналу між офісною та віддаленою роботою, і вирівнює правила гри у всій організації, замість того щоб винагороджувати тих, хто працює в офісі.

Варто зазначити, що, хоча Quora і Dropbox зберігають офісні приміщення, вони використовують їх не як офіс на повний робочий день, а як місце спільної роботи. Це ще один компонент бізнес-моделі, який допомагає працівникам досягти успіху та дозволяє малому бізнесу відроджуватися без необхідності дорогої оренди офісних приміщень.

Гібридна модель роботи – це комбінована організація роботи, при якій люди можуть частину роботи виконувати в офісі, а іншу частину віддалено. Певні принципи такої моделі роботи можливо змінювати залежно від мети підприємства та пріоритетів працівників:

- способи онлайн роботи;
- доступ до офісу або робочого місця;
- гнучкі графіки;
- технології та інфраструктуру;
- інструменти для спілкування та спільної роботи;
- політика та рекомендації.

Гібридне робоче місце з орієнтованим на людину підходом до управління досвідом співробітників використовує переваги інноваційних технологій управління персоналом, забезпечуючи гнучкість, маневреність та продуктивність. За даними Gartner [3], «у типових організаціях, де співробітники працюють в офісі стандартні 40 годин на тиждень, лише 36% працівників демонструють високі результати. Коли організації переходять від цього середовища до абсолютної гнучкості, дозволяючи співробітникам вибирати, де, коли і скільки працювати, високі результати показують уже 55% працівників». Тому слід виділити ряд переваг гібридної моделі роботи (рис. 2).

Підвищенню продуктивності сприяє низка факторів: велика самостійність у виборі робочого часу та місця роботи; менша кількість перерв вдома, ніж в офісі; більш продуктивне використання часу (не витрачається час на дорогу); можливість приходити в офіс у той час, коли потрібна особиста взаємодія з іншими співробітниками.

Компанії вивчають стратегії та можливості скорочення офісних площ або переміщення офісів до невеликих міст з метою зниження накладних витрат. Співробітники віддаленої роботи, як правило, більш залучені до роботи, що веде до зменшення плинності кадрів та скорочення витрат.

Велика гнучкість та автономність підвищують задоволеність працівників роботою, сприяючи зростанню продуктивності праці та благополуччя працівників загалом. Уважний підхід до балансу

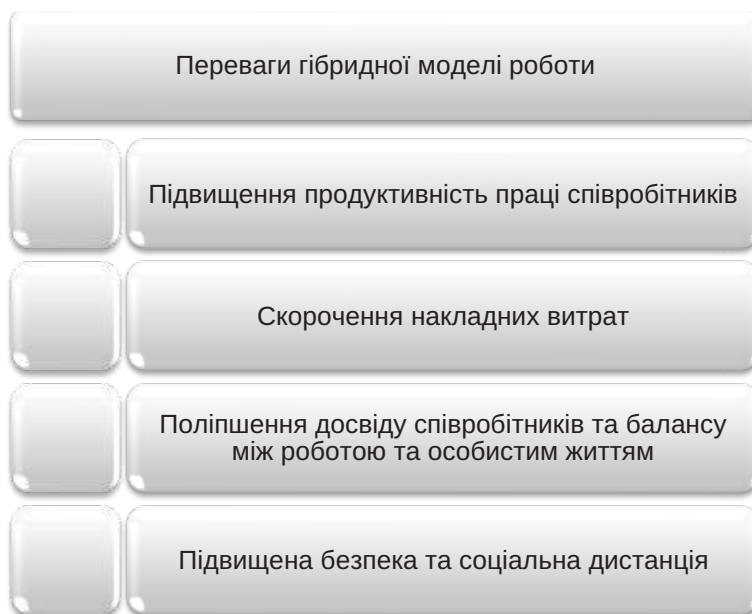


Рис. 2. Переваги гібридної моделі роботи

Джерело: складено авторами за [4; 9; 13]

між роботою та особистим життям допомагає успішно створювати гібридні робочі місця.

На думку Forbes [2], «гібридний робочий простір забезпечує максимально можливу продуктивність праці, не змушуючи працівників витратити надто багато особистого часу та зусиль та не жертвуючи здатністю контролювати свій робочий день».

Ґрунтуючись на передовому досвіді закордонних країн, слід відмітити найкращі практики розробки ефективної гібридної моделі робочого місця:

1. Забезпечення підтримки працівників на ранньому етапі: створити прозору, своєчасну та регулярну взаємодію зі співробітниками; чітко інформувати колектив про переваги обраної моделі; надати керівникам можливість відповідати на запитання своїх команд.

2. Інвестиції у правильні інструменти, технології та обладнання: використання крос платформних засобів підвищення продуктивності та забезпечення комунікації за допомогою мобільних пристроїв; надати обладнання для безпечної та здорової роботи з домашнього офісу, наприклад, великі монітори, стільці, столи для роботи стоячи.

3. Ключовий пріоритет – досвід співробітників та підтримка позитивної культури, орієнтованої на залучення: організація зворотного зв'язку від співробітників за допомогою відповідних інструментів.

4. Проведення регулярних зустрічей з колективом та нарад з питань кар'єрного зростання: використання технологій для проведення відео конференцій.

5. Надання можливостей безперервного навчання як співробітникам, так і керівникам: інформування співробітників про доступні можливості навчання та розвитку в масштабах всієї організації;

надання широкого навчального контенту у різних форматах для задоволення різних потреб.

6. Відстеження цілей та показників ефективності: підвищення ефективності роботи співробітників завдяки управлінню цільовими показниками ефективності, безперервному діалогу та постійному розвитку.

Робота вдома (WFH) та гібридні моделі роботи – це різні способи організації роботи працівників, які компанії можуть створити своїм робітникам. Основною відмінністю між цими формами організації роботи є те на скільки підлеглі працюють онлайн у порівнянні з фізичним офісом або іншим робочим місцем.

Для забезпечення ефективного управління підприємствами виділяють чотири компоненти гібридної роботи (рис. 3).



Рис. 3. Компоненти гібридної роботи

Джерело: складено авторами за [5; 4; 9]

Незважаючи на значну кількість переваг гібридних моделей роботи, вони також мають ряд недоліків для підприємств та їх співробітників (рис. 4).

Сформованих гібридних моделей робочих місць зовсім небагато, тому кожна компанія має спроектувати та розробити модель, що відповідає її потребам. Цей підхід може вимагати кількох ітерацій, під час яких будуть випробувані різні комбінації та технології, що дозволить знайти найкращий варіант для унікальної ситуації та культури кожної компанії.

У міру переходу компаній до гібридних моделей безпека залишатиметься ризиком та предметом занепокоєння. Оскільки співробітники працюють вдома, використовуючи власні мережі та, можливо, власні пристрої, відділи кадрів та ІТ повинні приділяти особливу увагу навчання та забезпеченню безпеки кінцевих користувачів.

При роботі з персоналом віддаленої роботи керівники повинні подбати про те, щоб і працівники в офісі, і віддалені співробітники отримували однакові можливості, оцінка їхньої праці повинна залежати від результату, а не від місця виконання роботи. Важливо досягти того, щоб віддалені члени групи не відчували себе ізольованими чи непоміченими – і водночас, щоб на них поширювалися ті самі очікування та відповідальність, що й на їхніх колег в офісі.

Департаменту управління персоналом та кадрової політики необхідно будь-коли і будь-де підтримувати у співробітників єдність, щоб вони

відчували причетність до колективу. Підтримка різних можливостей дистанційної комунікації стане ключем до організації ефективного гібридного робочого місця. Також слід розглянути можливість використання технологій для визначення настроїв співробітників та коригування курсу за необхідності.

Щоб уникнути нерівності, розрізненості та втрати знань, компаніям необхідно організувати безбар'єрний зв'язок, що дозволяє комбінованим командам швидко та ефективно взаємодіяти один з одним. Підтримка культури успішної компанії повинна бути включена до явних цілей при розробці гібридної моделі робочих місць.

В цілому, щоб вирішити ці питання потрібно постійно підтримувати комунікацію керівників підприємства із працівниками. За таких умов гібридна модель роботи працюватиме для всіх учасників робочого процесу.

Висновок. Не залежно від того, яку модель роботи обере підприємство, співробітники налаштовані працювати, використовуючи комбінований формат роботи. Організаціям необхідно забезпечити гнучкі альтернативи, щоб зберегти та найняти відповідальних та кваліфікованих співробітників.

Хоча віддалена та гібридна форми роботи мають значні переваги (підвищення продуктивності праці співробітників, скорочення накладних витрат, поліпшення досвіду співробітників та балансу між роботою та особистим життям, підвищена безпека та соціальна дистанція), проте є



Рис. 4. Недоліки гібридної моделі роботи

Джерело: складено авторами за [4; 9; 13]

і ряд недоліків, які полягають в організації комунікацій між офісними та працівниками віддаленої роботи, ізоляції та роз'єднаності співробітників.

Сприяє ефективному керівництву персоналом застосування технологій, котрі необхідні для усунення прогалин та гарантування прогресу будь-якого гібридного робочого проекту. Вони можуть допомогти у всьому: від можливості спілкуватися між людьми не залежно від географічного розташування до використання програмного забезпечення з метою адаптації нових працівників, складання перехресних посилань у розкладах та зміцнення відносин усередині організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Dropbox. URL: https://www.dropbox.com/uk_UA/business/tour/administrative-tools (дата звернення: 10.10.2023).
2. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/curtsteinhorst/2021/07/22/5-hybrid-workplace-mistakes-to-avoid/?sh=71aeac9d116b> (дата звернення: 10.10.2023).
3. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-13-gartner-identifies-three-dimensions-that-define-the-new-employer-employee-relationship> (дата звернення: 10.10.2023).
4. Hybrid working will become the norm. BBC News. 2021. URL: <https://www.bbc.com/news/business-56331654> (дата звернення: 10.10.2023).
5. Kerwin S. Human Resource Management and Digital Technology. The Routledge Handbook of Digital Sport Management. London, 2022. P. 22–36. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003088899-4>.
6. Quora. URL: <https://www.quora.com/> (дата звернення: 10.10.2023).
7. van Dijk R. Digital HR transformation: stages, components, and getting started. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-transformation-stages-components-getting-started/> (дата звернення: 10.10.2023).
8. Vargas Llave O., Weber T. Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements. Eurofound. 2020. URL: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19046en.pdf (дата звернення: 10.10.2023).
9. Платошкіна Л. Гібридний формат роботи під час воєнних подій. HR Liha, 2022. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24562> (дата звернення: 10.10.2023).
10. Гордієнко Н. Робота майбутнього: на що варто звернути увагу вже зараз. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/20/689384/> (дата звернення: 15.11.2017).
11. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. Економіка та управління підприємствами. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf (дата звернення: 10.10.2023).

12. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>.

13. Подолання невизначеності: почніть з даних. URL: <https://shl.com.ua/podolannia-nevyznachenosti-rochnit-z-danykh> (дата звернення: 15.11.2017).

14. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33(72) № 1. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 15.11.2017).

REFERENCES:

1. Dropbox. Available at: https://www.dropbox.com/uk_UA/business/tour/administrative-tools (accessed 10 Sept. 2023).
2. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/curtsteinhorst/2021/07/22/5-hybrid-workplace-mistakes-to-avoid/?sh=71aeac9d116b> (accessed 10 Sept. 2023).
3. Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-13-gartner-identifies-three-dimensions-that-define-the-new-employer-employee-relationship> (accessed 10 Sept. 2023).
4. Hybrid working will become the norm. (2021). BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/business-56331654> (accessed 10 Sept. 2023).
5. Kerwin S. (2022) Human resource management and digital technology. In The routledge handbook of digital sport management. pp. 22–36. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003088899-4> (accessed 10 Sept. 2023).
6. Quora. Available at: <https://www.quora.com/> (accessed 10 Sept. 2023).
7. van Dijk R. (2022) Digital HR transformation: Stages, components, and getting started. *AIHR*. Available at: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-transformation-stages-components-getting-started/> (accessed 10 Sept. 2023).
8. Vargas Llave O., Weber T. (2020) Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements. *Eurofound*. Available at: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19046en.pdf (accessed 10 Sept. 2023).
9. Platoshkina L. (2022) Hibrydnyi format roboty pid chas voiennykh podii [Hybrid format of work during military events]. *HR Liha – HR League*. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24562> (accessed 10 Sept. 2023).
10. Hordiienko N. (2022) Robota maibutnoho: na shcho varto zvernuty uvahu vzhe zaraz [The work of the future: what you should pay attention to now]. *Ekonomichna pravda – Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/20/689384/> (accessed 10 Sept. 2023).
11. Kravchuk O.I., Varis I.O., Riabokon I.O. (2023) Upravlinnia tsyfrovou transformatsiieiu menedzmentu personalu cherez tsyfrovu HR stratehiu

[Managing the digital transformation of personnel management through a digital HR strategy]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Vol. 71. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf (accessed 10 Sept. 2023).

12. Litorovych O. (2022) Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh didzhitalizatsii [Peculiarities of enterprise personnel management in conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>

13. Podolannia nevyznachenosti: pochnit z danykh [Overcoming uncertainty: start with data]. Available

at: <https://shl.com.ua/podolannia-nevyznachenosti-pochnit-z-danykh> (accessed 10 Sept. 2023).

14. Yakovenko O. I. (2022) Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Peculiarities of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I.Vernadskoho Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the Tavra National University named after V.I. Vernadsky Series: Economics and management* Vol. 33(72) № 1. Available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (accessed 10 Sept. 2023).