

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152>

УДК 331.103.34:005.95.96

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДХОДІВ ДО ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ГІБРИДНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITAL TOOLS AS A MEANS OF IMPLEMENTING APPROACHES TO REMOTE AND HYBRID MANAGEMENT

Нестерук Віталій Андрійовичздобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти,
Донецький національний університет ім. Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1686-3444>**Nesteruk Vitalii**

Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено роль цифрових інструментів у реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління персоналом. Проаналізовано виклики цифрової комунікації, підтримки командної згуртованості, запобігання техностресу та збереження організаційної культури. Розглянуто приклади використання таких платформ, як Microsoft Teams, Trello, Asana, Notion, Slack тощо у контексті комунікації, координації, мотивації та контролю. Узагальнено сучасні підходи до оцінювання результативності у цифровому середовищі. Зроблено акцент на розвитку цифрового лідерства, гнучких моделей управління, підтримці добробуту працівників. Систематизовано відповідність між управлінськими функціями та цифровими рішеннями. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення цифрової екосистеми організації, впровадження політик технологічної зрілості та формування нових управлінських компетентностей.

Ключові слова: дистанційне управління, гібридне управління, цифрові інструменти, управління персоналом, продуктивність, залученість, інформаційні технології.

The article examines the role of modern digital tools in implementing approaches to remote and hybrid personnel management. The relevance of the topic is driven by the mass transition to remote work under the influence of the COVID-19 pandemic, geopolitical crises, and accelerated digitalization of businesses. These changes have turned digital collaboration platforms into an essential infrastructure for communication, coordination, and productivity in distributed teams. Based on the latest empirical studies from 2020–2024, the article analyzes opportunities and challenges related to e-leadership, employee motivation, and maintaining engagement and organizational culture in virtual settings. The study pays particular attention to the integration of communication platforms (e.g., Microsoft Teams, Zoom, Slack), project and task management systems (e.g., Trello, Asana, Jira), and digital performance evaluation tools (e.g., OKRs, KPIs via Microsoft Viva or Notion Analytics). It identifies unresolved issues such as digital fatigue, psychological overload, blurred work-life boundaries, and the need for coherent organizational policies on tool usage and cybersecurity. The purpose of the article is to formulate recommendations for managers and organizations to effectively combine theoretical approaches with practical digital instruments in order to enhance the efficiency of remote and hybrid work models. Special emphasis is placed on developing e-leadership competencies, fostering trust, and ensuring equitable access to digital technologies. The findings highlight strategic directions for adapting leadership styles, communication frameworks, motivational practices, and performance metrics in digitally mediated workplaces. The article concludes that while digital tools significantly facilitate remote personnel management, their successful implementation requires thoughtful integration, organizational support, and continuous development of both technology and human-centered management skills. It also outlines prospects for further research, including AI integration, virtual reality applications, and long-term effects on organizational culture.

Keywords: remote management, hybrid management, digital tools, human resource management, productivity, employee engagement, information technology.

Постановка проблеми. Дистанційні форми роботи та управління персоналом стрімко перетворилися з винятку на нову норму в сучасній економіці. Хоча концеп-

ція віддаленої роботи (з англ. telework) була вперше запропонована ще в 1970-х роках Джеком Ніллесом, саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і глобальні

кризові явища, зокрема пандемія COVID-19 та різного роду воєнні конфлікти, зумовили безпрецедентне поширення дистанційної зайнятості у багатьох сферах [1]. Сьогодні змішаний формат роботи, коли співробітники частину тижня працюють з дому, став найпоширенішою схемою і охоплює близько 100 мільйонів працівників у Європі та Північній Америці. Згідно з даними Eurofound за 2023 р., частка працівників ЄС, які хоча б частково працюють з дому, зросла з 15% у 2019 році до понад 40% у 2022 році [6, с. 921]. За таких умов цифрові інструменти перетворилися на критичну інфраструктуру, що забезпечує взаємодію керівників і команд на відстані. Такі платформи, як Microsoft Teams, Zoom, Slack, стали основними каналами ділового спілкування, а Asana, Trello, Notion та спеціалізовані HRM-системи – ключовими засобами координації проєктів, управління завданнями й персоналом [1, с. 35]. Головна проблема, постановка якої розглядається у статті, полягає в тому, як саме ці цифрові інструменти дозволяють реалізувати ефективне дистанційне та гібридне управління персоналом і які нові виклики та можливості виникають при цьому. Це питання має важливе наукове і практичне значення, оскільки від здатності організацій успішно керувати розподіленими командами залежить їх продуктивність, інноваційність і стійкість у постпандемічній економіці. У загальному вигляді проблема пов'язана з адаптацією класичних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) до умов, коли взаємодія здійснюється переважно через цифрові платформи, а колективи працюють віддалено або в змішаному форматі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

За основу було обрано часовий проміжок 2020–2024 років, протягом якого з'явилася значна кількість наукових праць, присвячених дистанційному та гібридному управлінню, що відображає актуальність цієї проблематики. Дослідження підтверджують, що за належних умов віддалена робота може бути не менш ефективною, ніж традиційна офісна: зокрема, рандомізований експеримент у великій ІТ-компанії показав, що перехід на гібридний графік (два дні на тиждень з дому) підвищив задоволеність роботою і знизив рівень звільнень на третину, не погіршивши показники продуктивності чи кар'єрного зростання співробітників [6]. Водночас низка дослідників відзначає, що успішність дистанційної роботи значною мірою залежить від стилю керівництва. Концепція цифрового лідерства акцен-

тує, що керівники мають адаптувати структуру і культуру організації: зменшувати надмірну ієрархічність, розвивати довірчі відносини та піклуватися про добробут підлеглих. За умов ефективного цифрового лідерства компанії сприймають дистанційну працю як можливість підвищити продуктивність і гнучкість, тоді як традиційний стиль управління без адаптації може призводити до ризиків спаду мотивації та залученості персоналу [3, с. 5–6].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значні успіхи в освоєнні віддалених режимів роботи, у літературі виділено кілька невирішених питань. По-перше, збереження командної згуртованості і неформального спілкування в умовах браку особистих контактів залишається викликом. Навіть за високої якості засобів зв'язку, окремі ознаки «цифрової втоми» та психологічного напруження даються взнаки. Дослідження показують, що тривала робота через відеоконференції може спричиняти когнітивне перевантаження і стомлюваність, а також підвищувати рівень стресу працівників. Крім того, віддалені працівники нерідко відчувають розмиття меж між роботою і особистим життям, що потребує нових підходів до тайм-менеджменту і підтримання балансу. По-друге, виникає проблема технологічного навантаження та техностресу. За результатами одного з досліджених опитувань майже 1000 працівників, більшість відзначила, що дистанційна робота хоча й зекономила кошти на транспорті, але спричинила додаткові витрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення та оплату комунальних послуг; сумарно ці непередбачені витрати перевищили отриману економію. Також виявлено, що психологічні фактори, тобто рівень задоволеності роботою та втома від технологій, суттєво впливають на бажання працівників продовжувати працювати віддалено після пандемії. Згідно з опитуванням Microsoft Work Trend Index 2023, 60% працівників відзначають «цифрову перевтому», спричинену надмірною кількістю онлайн-зустрічей і комунікацій [4, с. 43]. По-третє, питання контролю та оцінювання результативності персоналу на відстані залишається дискусійним. З одного боку, менеджери отримують безпрецедентні можливості збору даних про дії співробітників у цифрових системах – так званий «цифровий слід», що генерується при кожному електронному листі, повідомленні чи завданні в онлайн-сервісі. Ці великі масиви даних вже використовуються для аналізу продуктивності

та навіть прогнозування поведінки персоналу за допомогою алгоритмів штучного інтелекту [2, с. 250]. З іншого боку, надмірна електронна перевірка може підірвати довіру в команді та викликати етичні питання щодо приватності. По-четверте, на рівні організації залишається проблема сумісності та стандартизації використаних інструментів. Якщо різні підрозділи компанії самостійно обирають кожен свою платформу для співпраці, виникають своєрідні «цифрові бар'єри», тобто складнощі у взаємодії через несумісність інструментів: обмін інформацією між командами ускладнюється, коли одні працюють виключно в екосистемі Microsoft 365, а інші – в наборах відкритих інструментів або альтернативних сервісів. Дослідники називають це «парадоксом дистанції»: засоби, що покращують співпрацю всередині окремої команди (через високу спеціалізацію та налаштування під її потреби), одночасно можуть погіршувати взаємодію між різними відділами, якщо відсутні спільні стандарти та «містки» між цифровими платформами [5].

Всі вищенаведені не вирішені питання окреслюють напрямки, в яких потрібні подальші дослідження – від розробки методів підтримки психологічного благополуччя дистанційних працівників до впровадження інтеграційних рішень, що поєднують різні інструменти в єдине цифрове середовище організації. Крім того, варто зазначити, що на даний момент у дослідженнях в цілому відсутнє системне узагальнення відповідності між управлінськими підходами та цифровими інструментами, які реалізують ці підходи на практиці, акцентуючи увагу не на технічні параметри, а на їх здатність реалізовувати управлінські функції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Беручи до уваги вищезазначені виклики та наукові дискусії, метою даної статті є обґрунтування підходів до ефективного використання цифрових інструментів у дистанційному та гібридному управлінні персоналом. Для досягнення поставленої мети в межах дослідження визначено такі завдання:

1. Узагальнити сучасний досвід застосування інформаційних технологій для виконання основних управлінських функцій (комунікації, координації, контролю, мотивації) у віддалених командах.

2. Визначити, яким чином цифрові платформи можуть сприяти підтриманню продуктивності, залученості та корпоративної культури серед розподілених працівників.

3. Виокремити найкращі практики і рекомендації для менеджерів щодо поєднання теоретично обґрунтованих підходів (таких як орієнтація на результати, гнучкі структури, емоційний інтелект лідера) з конкретними інструментами (Microsoft Teams, Slack, Trello та інші) у повсякденній діяльності.

4. Окреслити напрямки подальших досліджень, необхідних для вдосконалення моделей дистанційного та гібридного менеджменту в умовах швидкого розвитку технологій. Досягнення зазначеної мети забезпечується застосуванням міждисциплінарного підходу, що поєднує результати останніх емпіричних досліджень, аналіз практичних кейсів та особистий досвід автора у сфері IT і управління проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом цифрові інструменти стали базисом дистанційного управління завдяки можливості оперативної комунікації та координації роботи команд. Встановлено, що якість цифрової комунікації прямо впливає на залученість та продуктивність працівників [1, с. 26–37]. Основним методом дослідження є системний описовий аналіз сучасних практик із елементами кейс-аналізу.

Детальніший розгляд доцільно розпочати з цифрових комунікаційних платформ як основу дистанційного менеджменту. Комунікація – кровоносна система будь-якої управлінської діяльності, у дистанційному форматі вона повністю залежить від інформаційно-комунікаційних технологій. Відеоконференцзв'язок та групові чати замінили собою наради в переговорних і розмови в офісі. Такі інструменти, як Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, Slack, забезпечують керівникам можливість оперативно доводити завдання, проводити планірки, обговорювати проблеми з підлеглими незалежно від їх фізичного місцезнаходження. Дослідження підтверджують критичну роль якості цифрової комунікації: наприклад, встановлено, що саме якість взаємодії (чіткість і своєчасність інформації, доступність зворотного зв'язку) разом з надійністю IT-інфраструктури та стилем лідерства є визначальними чинниками рівня залученості співробітників у розподілених командах [7, с. 105–106]. Іншими словами, аби віддалені працівники залишалися мотивованими та активно брали участь у спільній роботі, менеджеру необхідно налагодити постійний інформаційний обмін за допомогою цифрових засобів, а також забезпечити технічні можливості для безперебійного зв'язку. Для цього

компанії інвестують у корпоративні месенджери та відеосервіси, навчають персонал ефективно ними користуватися. Водночас важливо враховувати людський фактор: надмірна кількість онлайн-нарад або очікування негайної відповіді в чаті можуть призводити до перевтоми і зниження продуктивності. Тому успішні практики включають регламентацію комунікацій (наприклад, «тихі години» без зустрічей), а також використання асинхронних каналів там, де це можливо (електронна пошта, спільні документи), щоб зменшити навантаження на працівників.

Наступним важливим елементом варто розглянути інструменти координації, а також менеджменту проєктів і завдань. Для організації роботи віддалених команд широко застосовуються хмарні сервіси управління проєктами і завданнями: Asana, Trello, Jira, Basecamp, Monday та подібні. Вони дозволяють менеджерам розподіляти завдання, встановлювати дедлайни, відстежувати прогрес у реальному часі та візуалізувати робочі процеси на цифрових дошках чи канбан-дошках. Кожен член команди бачить свої задачі й пріоритети, може залишати коментарі, прикріплювати файли, оновлювати статус виконання – усе це створює прозорість і підзвітність, необхідні для ефективної координації без фізичного контролю. В умовах дистанційної роботи особливо зростає значення управління за результатами, а не за процесом. Якщо в традиційному офісі керівник міг побічно оцінювати зайнятість персоналу за присутністю та поведінкою, то у віддаленому режимі акцент зміщується на виконанні завдання і досягнуті цілі. Сучасні дослідження підтверджують, що перехід до метрик продуктивності, орієнтованих на результати (цілі та ключові результати – OKR, ключові показники ефективності – KPI, досягнуті проєкти), є більш ефективним для оцінки віддалених співробітників, ніж контроль відпрацьованого часу. Зокрема, виявлено, що орієнтація на конкретні результати (кількість виконаних завдань, якість проєкту, задоволеність клієнтів тощо) має сильніший кореляційний зв'язок із реальним внеском працівника, ніж відстеження його активності протягом дня [7, с. 108]. Тому багато організацій переглядають свої системи оцінювання продуктивності, впроваджуючи гнучкі OKR підходи і трекери завдань замість жорсткого табелювання годин. Цифрові інструменти якраз і спрощують такий підхід: наприклад, у Trello або Jira легко побачити, що зроблено кожним членом команди, а вбудована аналі-

тика може показувати статистику виконання. Для керівників це означає необхідність розвивати навички постановки чітких цілей і критеріїв оцінки, а не дріб'язкового нагляду.

Наступною важливою категорією в рамках даної теми є підтримка залученості, мотивації та корпоративної культури онлайн. Одним з найскладніших аспектів дистанційного управління є збереження рівня мотивації та єдності команди, характерних для офлайн-офісу. Відсутність неформального спілкування на кухні, спільних перерв чи живих корпоративних заходів поступово може послабити командний дух. Тому менеджери шукають творчі способи використати цифрові платформи для побудови корпоративної культури. Поширеною практикою стали регулярні віртуальні зустрічі невимушеного формату – «перерви на каву» в Zoom чи MS Teams, де колеги спілкуються на довільні теми. Деякі компанії запроваджують внутрішні соціальні мережі або канали в корпоративному месенджері для обговорення хобі, обміну фотографіями, привітань з подіями, що дає відчуття спільноти. Системи гейміфікації та визнання теж переносяться онлайн: наприклад, через платформи типу Bonusly чи внутрішні боти у Slack співробітники можуть дякувати один одному балами чи відзнаками, що потім конвертуються у заохочення. Важливу роль у підтриманні залученості відіграє зворотний зв'язок: керівникам рекомендується частіше проводити опитування задоволеності, короткі індивідуальні відеобесіди з підлеглими, аби вчасно виявляти проблеми (вигорання, труднощі з навантаженням чи навчанням) і надавати підтримку. Заходи для згуртованості також перекочували у віртуальний простір – від онлайн-вікторин та спільних ігор до віддалених майстер-класів [7, с. 107]. Хоча такі активності не повністю замінюють живе спілкування, досвід показує, що вони пом'якшують ізоляцію і формують позитивну атмосферу в команді. Успішні керівники в дистанційному середовищі все більше виступають у ролі організаторів та коучів, які спрямовують команду, демонструють емпатію та відкритість. Цифрові інструменти при цьому служать засобом, а не самоціллю: важливо вибудувати практики, за яких технології допомагають людям взаємодіяти, а не створюють додатковий стрес.

З огляду на розглянуті аспекти, доцільно систематизувати, яким чином конкретні цифрові інструменти дозволяють реалізовувати ключові управлінські функції та відповідні підходи в умовах дистанційної або гібридної взаємодії; результат чого наведено у табл. 1

Таблиця 1

**Відповідність управлінських функцій, підходів та цифрових інструментів
у дистанційних і гібридних моделях**

Управлінський підхід	Теоретичний підхід	Цифрові інструменти	Очікуваний ефект
Комунікація	Відкрите лідерство	Microsoft Teams, Slack	Своєчасний обмін інформацією, підтримка зворотного зв'язку
Координація	Менеджмент за результатами	Trello, Asana, Jira	Прозоре планування, контроль виконання завдань
Мотивація	Емоційний інтелект лідера	Bonusly, внутрішні боти у Slack	Підвищення залученості, розвиток командного духу
Контроль	KPI/OKR, аналітичний підхід	Microsoft Viva, Notion Analytics	Об'єктивна оцінка результативності, аналітика діяльності співробітників

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 4; 6; 7; 8]

Ще одним важливим елементом постає інтеграція та управління різноманітним інструментами. Багато сучасних організацій використовують одразу декілька цифрових платформ для різних задач: окремо для відеозв'язку, для управління проєктами, для спільної роботи над документами, для HR-обліку тощо. Виникає питання сумісності цих рішень і зручності для користувачів. Один зі шляхів – впровадження інтегрованих цифрових екосистем. Приміром, пакет Microsoft 365 надає єдиний простір, що охоплює і комунікації, і документообіг, і планування завдань, і аналітику роботи. Альтернативою може виступати поєднання інструментів через API та сторонні сервіси, зокрема Slack має численні інтеграції з Google Docs, Trello та Zoom, а паралельно з цим існують платформи-агрегатори на кшталт Notion, які прагнуть об'єднати документи, бази даних, проєкти і спілкування в одному вікні. З точки зору управління, важливо виробити корпоративну політику щодо вибору і використання цифрових інструментів. Необхідно збалансувати гнучкість, яка дозволяє окремим командам обирати зручні для них рішення, з потребою уніфікації, яка полегшує міжвіддільну взаємодію та підтримку IT-інфраструктури. Деякі організації призначають відповідальних за цифрову трансформацію або створюють робочі групи, що збирають зворотний зв'язок від співробітників про різні платформи і на основі цього коригують набір рекомендованих інструментів. Важливо також враховувати питання безпеки: використання хмарних сервісів вимагає уваги до захисту даних, розмежування доступів, навчання персоналу кібергігієні. Успішна реалізація дистанційного управління немож-

лива без зрілої IT-архітектури в компанії, яка забезпечує надійність роботи всіх цифрових сервісів та швидку технічну підтримку. Отже, завдання менеджменту – не тільки впровадити окремі програми, а й інтегрувати їх у цілісну цифрову екосистему підприємства, встановивши регламенти їх використання і сприяючи формуванню необхідних цифрових навичок у персоналу [8].

Загалом же, враховуючи вищевикладене та опираючись на результати досліджень, доцільно стверджувати, що в цілому, попри нюанси, працівники гібридної моделі демонструють вищу загальну задоволеність умовами праці та залученість, порівняно з колегами на повністю офісній моделі роботи, зокрема, згідно з дослідженням від Gallup за 2022 р., на 8% та на 6% відповідно [9, с. 14].

Висновки. Цифрові інструменти стали невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, особливо в умовах віддаленої та гібридної роботи. Аналіз показав, що їх впровадження дає змогу успішно виконувати ключові управлінські функції на відстані: засоби відеозв'язку й чати забезпечують комунікацію та координацію, платформи управління проєктами – контроль і організацію, а соціальні сервіси сприяють мотивації та згуртованості команд. Компанії, що ефективно впровадили технології, відзначили зростання гнучкості та стійкості бізнесу під час пандемії. Водночас результативне дистанційне управління потребує зміни ментальності менеджерів і нових компетентностей. На перший план виходять орієнтація на результат, довіра до співробітників, зворотний зв'язок і лідерство з емпатією. Важливо дбати про добробут працівників: запобігати вигоранню, підтримувати

баланс «робота–життя», створювати умови для неформального спілкування онлайн.

Результати підтверджують, що за належного використання цифрових рішень продуктивність дистанційних команд не поступається офісним, а іноді навіть перевищує її. Водночас слід враховувати ризики: інформаційне перевантаження, зниження креативності, цифрову нерівність. Для їх мінімізації необхідно впроваджувати політики свідомого користування технологіями, навчати цифровим навичкам, адаптувати інструменти до потреб персоналу.

Перспективи досліджень охоплюють довгостроковий вплив нових моделей на організаційну культуру, інноваційність, розвиток

персоналу. Актуальним є аналіз стилів цифрового лідерства з урахуванням галузі, типу завдань і складу команди. Перспективні напрями: вивчення застосування штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності для залучення віддалених працівників, а також правове регулювання дистанційної праці: цифрового моніторингу, захисту даних, трудових прав. Ці напрями формують міждисциплінарне поле для майбутніх досліджень і пошуку моделей управління, адаптованих до цифрової епохи. У практичному вимірі цифрові інструменти мають розглядатися не як тимчасова альтернатива офісу, а як стратегічний ресурс, інтегрований в усі рівні менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. № 33(72)1. С. 34–39. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 22.05.2025)
2. Leonardi P. M. COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. *Journal of Management Studies*. 2021. № 58(1). P. 249–253. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7675341> (дата звернення: 24.05.2025)
3. Contreras F., Baykal E., Abid G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*. 2020. № 11, 590271. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271> (дата звернення: 25.05.2025)
4. Battisti E., Alfiero S., Leonidou E. Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*. 2022. № 150. P. 38–50. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9186428> (дата звернення: 25.05.2025)
5. Hu X. E., Hinds R., Valentine M. A., Bernstein M. S. A «Distance Matters» paradox: Facilitating intra-team collaboration can harm inter-team collaboration. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*. 2022. № 6(CSCW1), Art.48. URL: <https://researchgate.net/publication/358422996> (дата звернення: 24.05.2025)
6. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. № 630. P. 920–925. URL: <https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2> (дата звернення: 22.05.2025)
7. Tawalbeh J. Remote and hybrid work models: Enhancing employee engagement and redefining performance management in a new era. *Journal of Posthumanism*. 2025. № 5(3). P. 101–116. URL: <https://www.researchgate.net/publication/390655474> (дата звернення: 24.05.2025)
8. Schildt H., Krzywdzinski M. Digitalisation and the transformation of work: The European perspective. *European Journal of Industrial Relations*. 2023. № 29(1). P. 7–25. DOI: <https://doi.org/10.1177/09596801231152035> (дата звернення: 25.05.2025)
9. Gallup. State of the Global Workplace: 2022 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 27.05.2025)

REFERENCES:

1. Yakovenko, O. I. Osoblyvosti dystanciinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Features of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni Zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*. 2022. № 33(72)1. P. 34–39. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (accessed May 22, 2025) (in Ukrainian)
2. Leonardi, P. M. COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*. 2021. № 58(1). P. 249–253. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7675341> (accessed May 24, 2025)

3. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*. 2020. № 11, 590271. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271> (accessed May 25, 2025)
4. Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*. 2022. № 150. P. 38–50. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9186428> (accessed May 25, 2025)
5. Hu, X. E., Hinds, R., Valentine, M. A., & Bernstein, M. S. A «Distance Matters» paradox: Facilitating intra-team collaboration can harm inter-team collaboration. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*. 2022. № 6(CSCW1), Art. 48. URL: <https://researchgate.net/publication/358422996> (accessed May 24, 2025)
6. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. № 630. P. 920–925. URL: <https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2> (accessed May 22, 2025)
7. Tawalbeh, J. Remote and hybrid work models: Enhancing employee engagement and redefining performance management in a new era. *Journal of Posthumanism*. 2025. № 5(3). P. 101–116. URL: <https://www.researchgate.net/publication/390655474> (accessed May 24, 2025)
8. Schildt H., Krzywdzinski M. Digitalisation and the transformation of work: The European perspective. *European Journal of Industrial Relations*. 2023. № 29(1). P. 7–25. DOI: <https://doi.org/10.1177/09596801231152035> (accessed May 25, 2025)
9. Gallup. State of the Global Workplace: 2022 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (accessed May 27, 2025)