

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89>

УДК 331.101.3:004:658.3

ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ В ІТ-МЕНЕДЖМЕНТІ: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАДИЦІЙНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

FLEXIBLE EMPLOYMENT FORMS IN IT MANAGEMENT: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF TRADITIONAL LABOR RELATIONS TRANSFORMATION AND STAFF SHORTAGE

Панченко Володимир Анатолійович

доктор економічних наук, професор,
Українська державна льотна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0958-7752>

Panchenko Volodymyr
Ukrainian State Flight Academy

У статті йдеться про дослідження гнучких форм зайнятості в ІТ-менеджменті та їх впливу на управління персоналом в умовах трансформації традиційних трудових відносин. Розглянуто концептуальні застави впровадження гібридних та дистанційних форм роботи як відповіді на виклики кадрового дефіциту в ІТ-секторі. Систематизовано типологію гнучких форм зайнятості, включаючи дистанційну роботу, гібридні моделі, гнучкі графіки та проектну зайнятість. Розроблено методологічний підхід до оцінки ефективності впровадження нестандартних форм зайнятості в ІТ-компаніях. Визначено ключові фактори успішної адаптації організаційних структур до гнучких форм роботи та обґрунтовано принципи управління розподіленими командами. Методологічну основу становить системний підхід до аналізу трансформаційних процесів у сфері управління персоналом з використанням порівняльного та структурно-функціонального методів аналізу.

Ключові слова: гнучкі форми зайнятості, ІТ-сектор, управління персоналом, гібридна робота, дистанційна зайнятість, кадровий дефіцит, трудові відносини.

The article examines flexible employment forms in IT management and their role in addressing staff shortages in Ukraine's technology sector. The COVID-19 pandemic accelerated the shift to remote and hybrid work models, forcing organizations to rethink traditional HR practices. The study aims to develop theoretical and methodological foundations for implementing flexible employment as an effective tool for optimizing personnel management amid changing labor relations and talent scarcity. The research employs a systematic approach to analyzing transformational processes in HR management, using comparative and structural-functional analysis methods. The study systematizes a typology of flexible employment forms across four dimensions: spatial (work location), temporal (schedule flexibility), organizational (contract types), and functional (role mobility). A three-level transformation model for HR processes has been developed, covering operational, tactical, and strategic changes. The research reveals that flexible employment forms effectively address staff shortages by expanding the geographical talent pool beyond local markets. Hybrid work models emerge as most effective, combining remote work autonomy with face-to-face collaboration benefits. Key findings show that successful implementation requires synchronized transformation of technological infrastructure, organizational processes, and corporate culture. The study demonstrates how Ukrainian IT companies can leverage flexible employment to compete globally for talent while adapting to post-pandemic workforce expectations. Practical recommendations include developing personalized "flexibility packages" for employees, implementing result-oriented performance management, and creating virtual team management protocols. The research contributes to HR theory by providing a comprehensive framework for flexible employment implementation that balances business efficiency with employee satisfaction in the context of Ukraine's dynamic IT sector.

Keywords: flexible employment forms, IT-sector, human resource management, hybrid work, remote employment, staff shortage, labor relations.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку ІТ-індустрії характеризується кардинальними змінами у підходах до організації трудової діяльності та управління персоналом. Пандемія COVID-19 стала катализатором масового переходу до дистанційних та гібридних форм роботи, що змусило організації переосмислити традиційні методи HR-менеджменту. За даними дослідження Flex Index by Scoop [1], кількість компаній, що пропонують різні форми гнучкості робочих місць, зросла з 51% у першому кварталі 2023 року до 65% у першому кварталі 2024 року [1].

Актуальність проблеми посилюється системним кадровим дефіцитом в ІТ-секторі, який змушує компанії шукати нові підходи до залучення та утримання талантів. Традиційні форми зайнятості, що базуються на повному робочому дні в офісі, перестають відповідати очікуванням сучасних ІТ-фахівців. На сьогоднішній день слід враховувати той факт, що 67% ІТ-спеціалістів готові пожертвувати частиною заробітної плати заради збереження гнучкого графіку роботи [2]. Українська ІТ-галузь, будучи однією з найдинамічніших галузей економіки, особливо гостро відчуває потребу в адаптації HR-практик до нових реалій трудових відносин.

Трансформація традиційних трудових відносин в ІТ-секторі відбувається під впливом декількох ключових факторів: зростаючих вимог до балансу work-life, глобалізації ринку ІТ-талантів, технологічного прогресу в засобах віддаленої комунікації та зміни поколінних пріоритетів працівників. Ці зміни вимагають від HR-менеджерів розробки нових стратегій управління персоналом, здатних забезпечити ефективність роботи розподілених команд при збереженні високого рівня залученості та продуктивності співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання гнучких форм зайнятості привертає значну увагу як в українських, так і в міжнародних дослідженнях. Зокрема, Bloom N. та інші [3] доводять на основі експерименту, що часткова віддалена робота підвищує задоволеність працівників і знижує плинність кадрів. Подібні висновки підтверджують Buick F., Blackman D. і Glennie M. [4], які наголошують, що успіх гнучких форматів значною мірою залежить від підтримки з боку менеджменту.

Залученість працівників, особливо молодого покоління, безпосередньо пов'язана з гнучкістю в організації праці – на це вказують результати досліджень Shi Hao L., Oluwaseyi

Ojo A. та Chong C. W. [5], що базуються на аналізі даних за допомогою SEM-моделювання. Водночас, як зазначає L. Soga. [6], гнучка робота не позбавлена ризиків – надмірна свобода може негативно вплинути на ефективність, тому важливо впроваджувати такі форми обдуманно й збалансовано.

Українські науковці, зокрема Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. [7], акцентують увагу на потребі антикризового HR-менеджменту в умовах війни, а також на адаптації управлінських підходів у ІТ-сфері [8], де трансформація HR-практик стала відповіддю на безпрецедентні виклики.

У міжнародному контексті дослідження [9] свідчать про те, що більшість компаній рухається до гібридної моделі роботи, проте повністю віддалені працівники можуть стикатися з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання, що варто враховувати під час формування політик зайнятості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері гнучких форм зайнятості, залишається недостатньо вивченою проблема комплексного впровадження різних типів гнучкості в ІТ-менеджменті з урахуванням специфіки кадрового дефіциту в галузі. Більшість наявних досліджень фокусуються на окремих аспектах дистанційної або гібридної роботи, не враховуючи системного підходу до трансформації HR-процесів.

Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері гнучких форм зайнятості, залишається недостатньо вивченою проблема комплексного впровадження різних типів гнучкості в ІТ-менеджменті з урахуванням специфіки кадрового дефіциту в галузі. Більшість наявних досліджень фокусуються на окремих аспектах дистанційної або гібридної роботи, не враховуючи системного підходу до трансформації HR-процесів.

Потребують подальшого дослідження методологічні засади оцінки ефективності різних моделей гнучкої зайнятості в контексті специфічних вимог ІТ-проектів та особливостей командної роботи програмістів. Існуючі дослідження не повною мірою враховують галузеві особливості ІТ-сектору, зокрема необхідність синхронної роботи в гнучких-командах та специфіку управління інтелектуальною власністю.

Недостатньо розробленими залишаються питання формування гібридних організаційних культур, що поєднують переваги очної та дистанційної взаємодії, особливо в контексті

українського IT-ринку з його специфічними викликами, пов'язаними з воєнним станом та міграційними процесами. Відсутні комплексні дослідження щодо адаптації міжнародних практик гнучкої зайнятості до умов українського правового поля та соціокультурного контексту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація гнучких форм зайнятості в IT-сфері та визначення оптимальних моделей управління персоналом для подолання кадрового дефіциту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гнучкі форми зайнятості сьогодні розглядаються як цілісна система, що охоплює організаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти. Цей комплексний підхід забезпечує адаптивність HR-процесів до змін зовнішнього середовища, зокрема діджиталізації та глобальної конкуренції за таланти. У сфері IT-менеджменту гнучка зайнятість визначається через чотири основні виміри: просторовий, часовий, організаційний і функціональний.

Архітектура цієї системи розкривається через кожен із вимірів по-своєму. Просторовий вимір стосується місця виконання роботи, надаючи можливість працівникам обирати роботу вдома, у коворкінгах або навіть за кордоном. Такий підхід усуває географічні бар'єри при залученні талантів. Часовий вимір пов'язаний із гнучкістю робочого гра-

фіка, від класичного режиму до асинхронних форм, орієнтованих на результат. Організаційний вимір включає правову основу співпраці: фріланс, гіг-контракти або інші гнучкі форми працевлаштування. Функціональний вимір передбачає гнучкі можливості професійного розвитку працівників через участь у міждисциплінарних проєктах, ротацію та кар'єрне зростання.

Взаємодія цих чотирьох вимірів породжує складну мозаїку можливостей, де кожна конфігурація має власну логіку існування. Ці виміри взаємодіють, формуючи різні конфігурації зайнятості. Наприклад, повністю дистанційна модель поєднує просторову та часову гнучкість, а гібридна – дозволяє балансувати автономію і соціальну взаємодію, до того ж частим явищем є комбінування моделей залежно від потреб компанії та працівників.

Щоб перейти від теоретичних конструкцій до практичного інструментарію, варто структурувати різноманіття форм гнучкої зайнятості за допомогою систематизованого підходу. Для практичної систематизації форм гнучкої зайнятості в IT-секторі розроблено спеціальну типологію (табл. 1).

Відповідь на питання доцільності використання гнучких форм зайнятості криється в парадоксі ринку праці, який поставив традиційні методи кадрового менеджменту перед стіною неефективності. Проблема нестачі кваліфікованих кадрів в українському IT має системний характер. За експертними оцін-

Таблиця 1

Типологія гнучких форм зайнятості в IT-менеджменті

Форма зайнятості	Характеристики	Переваги до працівника	Переваги для роботодавця	Виклики застосування
Повна дистанційна роботи	100% роботи з дому або віддаленої локації	Економія часу, комфорт, баланс життя	Зниження операційних витрат, глобальний пул талантів	Ізоляція, складність контролю
Гібридна модель	2-3 дні офіс / 2-3 дні вдома	Гнучкість, соціальна взаємодія	Збереження корпоративної культури, оптимізоване використання супутніх ресурсів	Координація присутності, технічне забезпечення
Гнучкий графік	Варіативний час початку/ завершення роботи	Адаптація до біоритмів, особистих потреб	Підвищення продуктивності, зниження стресу	Координація командної роботи
Проектна зайнятість	Робота над конкретними проєктами	Різноманітність завдань, проф. розвиток	Гнучкість ресурсів, доступ до експертизи	Нестабільність зайнятості, складність планування

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 5]

ками, попит на фахівців перевищує пропозицію в 2,5–3 рази, що створює ситуацію мало-ефективності традиційних методів залучення персоналу. Підвищення заробітної плати має свої межі, особливо коли конкурентами виступають міжнародні компанії з значно більшими бюджетами.

Саме тут гнучкі форми зайнятості виявляють свою справжню силу як стратегічний інструмент подолання кадрової кризи. Гнучкі форми зайнятості відкривають нові можливості для вирішення цієї проблеми. По-перше, вони дозволяють залучати фахівців з інших регіонів та країн, фактично розширюючи географію пошуку талантів до глобального масштабу. По-друге, вони відповідають очікуванням молодого покоління IT-працівників, для яких work-life баланс часто важливіший за розмір заробітної плати. По-третє, вони дають змогу утримувати цінних співробітників, які з особистих причин не можуть працювати в традиційному офісному форматі.

Революція у сприйнятті простору як категорії трудових відносин змінює не лише де працюють люди, а й як компанії мислять про конкуренцію за таланти. Дистанційна робота кардинально змінює географію IT-ринку праці: якщо раніше київська компанія конкурувала переважно з іншими київськими роботодавцями, то тепер вона може залучати фахівців з Львова, Харкова, невеликих міст, а також українців, які працюють за кордоном. Це вимагає нових підходів до HR-планування, включаючи аналіз часових зон, правових аспектів міжнародної роботи та культурних особливостей різних регіонів.

Технологічна трансформація процесів відбору персоналу стає логічним продовженням цієї просторової революції, адже нові можливості вимагають нових інструментів для їх реалізації. Цифровізація процесів рекрутингу відкриває нові горизонти для пошуку талантів. Можливість проводити весь процес відбору онлайн значно розширює географію пошуку та скорочує час на рекрутинг. Проте це вимагає нових навичок від HR-фахівців: вміння оцінювати кандидатів через відеозв'язок, розробляти онлайн-тести для перевірки технічних навичок, а головне – визначати готовність людини до ефективної віддаленої роботи.

Однак справжній виклик починається після того, як талант знайдено і залучено – питання полягає в тому, як керувати його продуктивністю в умовах, коли традиційні методи контролю втрачають свою актуальність.

Управління ефективністю в розподілених командах потребує кардинального перегляду підходів. Традиційний контроль присутності стає неможливим і недоцільним. Натомість потрібно фокусуватися на результатах: якість виконаних завдань, дотримання термінів, внесок у командні цілі. Це вимагає від менеджерів нових навичок вміння ставити чіткі, вимірювані завдання, надавати регулярний зворотний зв'язок та підтримувати мотивацію команди на відстані.

Трансформація системи управління ефективністю є лише вершиною айсберга глибших організаційних змін, які торкаються самих основ того, як компанії розуміють свою роль роботодавця. Перехід до гнучких форм роботи неминує трансформує всю систему управління персоналом через три взаємопов'язані рівні. На операційному рівні відбуваються найочевидніші зміни: компанії впроваджують нові технології, модернізують робочі місця, налаштовують системи комунікації. Тактичний рівень передбачає перегляд внутрішніх політик і процедур: оновлюються регламенти, адаптуються системи оцінки, формуються нові правила організації праці. Найглибші трансформації відбуваються на стратегічному рівні, де зачіпаються базові засади управління – цінності, філософія компанії, ставлення до персоналу.

Теоретичні припущення про ефективність різних моделей гнучкої зайнятості знаходять своє підтвердження в емпіричних дослідженнях, які розкривають неочевидні закономірності успішності різних підходів. Аналіз ефективності різних форм гнучкої зайнятості на основі міжнародних досліджень підтверджує теоретичні припущення про переваги гібридних моделей. Дослідження Gallup показало, що співробітники, які проводять 2-3 дні на тиждень в офісі, демонструють найвищі рівні залученості та мають менші наміри залишити організацію [9]. Це пояснюється оптимальним балансом між автономією та соціальною взаємодією.

Практичні експерименти в реальних компаніях додають ще більшої переконливості цим висновкам, демонструючи, що гібридність – це не компроміс, а оптимальне рішення. Особливо цінними є результати A/B тестування, проведеного в реальній компанії, де працівники гібридної моделі (2 дні вдома на тиждень) показали вищий рівень задоволеності та нижчі показники плинності кадрів порівняно з колегами, які працювали в офісі повний час [3]. За даними USC Online, 67%

працівників готові пожертвувати частиною заробітної плати для збереження гібридного графіку роботи, що підкреслює високу цінність гнучкості [2].

Проте навіть найпереконливіші дані не можуть приховати підводних каменів, які загрожують успішному впровадженню гнучких форм зайнятості, особливо коли йдеться про справедливість та рівність можливостей. Водночас дослідження виявляють і потенційні ризики. Існує побоювання щодо «упередження близькості» – тенденції керівників неусвідомлено віддавати перевагу співробітникам, які фізично присутні в офісі, що може негативно впливати на кар'єрні можливості віддалених працівників. Це підкреслює важливість цілеспрямованого розвитку управлінських навичок для роботи з розподіленими командами.

Перехід від міжнародного досвіду до українських реалій виявляє, що універсальні рішення часто стикаються з місцевими особливостями, які можуть кардинально змінити логіку впровадження гнучких форм зайнятості. Впровадження гнучких форм зайнятості в українських реаліях стикається з низкою практичних викликів. Найсерйознішою проблемою є невідповідність існуючого трудового законодавства сучасним потребам ІТ-бізнесу. Коли компанія хоче офіційно працевлаштувати талановитого розробника з Польщі або українського фахівця, який тимчасово живе в Німеччині, виникають складні юридичні питання. Це не просто бюрократична перешкода, а реальна загроза для конкурентоспроможності українських ІТ-компаній на глобальному ринку.

Поряд із юридичними бар'єрами постає не менш складне завдання збереження організаційної ідентичності в умовах, коли фізичні межі компанії розмиваються. Не менш важливою є проблема збереження корпоративної культури, коли частина команди працює в офісі, а частина віддалено. Багато керівників помічають, що віддалені працівники поступово відчужуються від компанії, втрачають відчуття належності до спільної справи. Це особливо помітно у нових співробітників, які не встигли інтегруватися в корпоративну культуру. Успішні компанії активно шукають способи підтримувати командний дух через онлайн-події, віртуальні кофе-брейки та спеціальні програми адаптації.

Інфраструктурні виклики виявляються не менш критичними, ніж культурні, адже без

належної технологічної основи навіть найкраще мотивовані команди не зможуть реалізувати свій потенціал. Технологічна підтримка розподілених команд теж потребує переосмислення. Недостатньо встановити базові комунікаційні інструменти – потрібна комплексна екосистема, що включає платформи для асинхронного обміну знаннями, системи автоматизованого навчання, інструменти для моніторингу результатів роботи. В умовах дефіциту кадрів ці технології стають не розкішшю, а необхідністю для збереження продуктивності.

Найбільш непередбачуваними виявляються ті ризики, які торкаються людської психіки – сфери, де технологічні рішення безсилі без глибокого розуміння емоційних потреб працівників. Психологічні ризики віддаленої роботи часто недооцінюються, але вони реальні. Професійне вигорання, відчуття ізоляції, розмивання меж між роботою та особистим життям можуть призвести до втрати цінних співробітників. Розумні компанії вже зараз інвестують у програми психологічної підтримки, навчають менеджерів розпізнавати тривожні сигнали та створюють системи раннього втручання.

Висновок. Отже, проведене дослідження гнучких форм зайнятості в ІТ-менеджменті дозволило розробити системний підхід до вирішення проблеми кадрового дефіциту. Це не лише поглиблює теоретичні основи управління персоналом, а й дає нове бачення того, як діяти в умовах гострої нестачі кваліфікованих кадрів у технологічному секторі.

У ході дослідження стало очевидно, що гнучкі форми зайнятості можуть стати справжнім порятунком для ІТ-сектору. Вони дозволяють розширити географію пошуку талантів і краще відповідати очікуванням сучасних працівників. Розроблена типологія гнучких форматів роботи, а також трирівнева модель адаптації HR-процесів можуть стати хорошою основою для практичного впровадження нестандартних підходів в ІТ-компаніях.

Щодо практичного значення, то результати дослідження допомагають зрозуміти, як ефективно керувати командами, які працюють у різних форматах, і як оптимізувати HR-процеси в умовах гібридної роботи. У майбутньому доцільно було б зосередитись на тому, як оцінити готовність компанії до впровадження гнучкої зайнятості, а також – як оновити трудове законодавство, щоб воно відповідало сучасним цифровим реаліям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Agovino T. Hybrid Work Reigns Supreme, Despite Leadership Doubts. *SHRM*. 2024. 20 вересня. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/all-things-work/hybrid-work-reigns-supreme--despite-leadership-doubts-> (дата звернення: 12.06.2025).
2. Van Sambeck B. What Are the Best Careers That Offer Hybrid Work? *USC Online*. 2024. 13 лютого. URL: <https://online.usc.edu/news/best-careers-hybrid-jobs-remote-work/> (дата звернення: 12.06.2025).
3. Bloom N., Liang J., Ruobing H. One Company A/B Tested Hybrid Work. Here's What They Found. *Harvard Business Review*. 2024. 29 жовтня. URL: <https://hbr.org/2024/10/one-company-a-b-tested-hybrid-work-heres-what-they-found> (дата звернення: 13.06.2025).
4. Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector Employee Well-Being / F. Buick та ін. *Public Personnel Management*. 2024. Vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>
5. Shi Hao L., Oluwaseyi Ojo A., Chong C. W. Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705>
6. Soga L. Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review / L. Soga та ін. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 648–662. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
7. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11)
8. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Т. 2, вип. 15. С. 137–144. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> (дата звернення: 13.06.2025).
9. Stoyanchev A. 17 Essential Hybrid Work Trends To Watch In 2024 (And Beyond). *officernd*. 2024. 20 березня. URL: <https://www.officernd.com/blog/hybrid-work-trends/> (дата звернення: 12.06.2025).

REFERENCES:

1. Agovino T. (2024) Hybrid Work Reigns Supreme, Despite Leadership Doubts. *SHRM*. Available at: <https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/all-things-work/hybrid-work-reigns-supreme--despite-leadership-doubts-> (accessed June 12, 2025).
2. Van Sambeck B. (2024) What Are the Best Careers That Offer Hybrid Work? *USC Online*. Available at: <https://online.usc.edu/news/best-careers-hybrid-jobs-remote-work/> (accessed June 12, 2025).
3. Bloom N., Liang J., Ruobing H. (2024) One Company A/B Tested Hybrid Work. Here's What They Found. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2024/10/one-company-a-b-tested-hybrid-work-heres-what-they-found> (accessed June 13, 2025).
4. Buick F., Carey G., Malbon E., Reeders D. (2024) Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector Employee Well-Being. *Public Personnel Management*, vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>
5. Shi Hao L., Oluwaseyi Ojo A., Chong C. W. (2024) Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. *Cogent Business & Management*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705>
6. Soga L., Bolade-Ogunfodun Y., Nasr R., Syafiqah Zulkifli N. (2022) Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, vol. 142, pp. 648–662. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
7. Hurina O. V., Kyshkovska O. L., Skrypnik K. M. (2019) Modeli i metody upravlinnia personalom v umovakh kryzy [Models and methods of personnel management in crisis conditions]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11) (in Ukrainian)
8. Danyliuk D. O. (2023) Metody upravlinnia personalom v umovakh viiny [Personnel management methods in wartime conditions]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa – Bulletin of Student Scientific Society of Vasyl Stus DonNU*, vol. 2 (15), pp. 137–144. Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> (accessed June 13, 2025) (in Ukrainian)
9. Stoyanchev A. (2024) 17 Essential Hybrid Work Trends To Watch In 2024 (And Beyond). *officernd*. Available at: <https://www.officernd.com/blog/hybrid-work-trends/> (accessed June 12, 2025).