

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-125>

УДК 331.108.2:004.7

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HYBRID WORK CONDITIONS

Абрамов Микита Дмитровичдокторант, доктор Філософії,
Дніпровський Університет ім. Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8327-8581>**Шеховцова Вікторія Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний Університет «Метінвест Політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2207-9317>**Слободян Ірина Юріївна**старший викладач,
Івано-Франківська філія Відкритого міжнародного
університету розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8217-2997>**Abramov Mykyta**

Alfred Nobel University

Shekhovtsova Viktoriia

Limited Liability Company «Technical University «Metinvest Polytechnic»

Slobodian Iryna

Ivano-Frankivsk branch of the Open International University of Human

У статті проаналізовано теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у гібридних умовах, сформованих цифровізацією та зміною організаційних моделей. Розглянуто сучасні підходи до мотивації, лідерства, Agile HR, self-management і цифрових HR-технологій, що визначають специфіку взаємодії у змішаних командах. Виявлено основні виклики гібридної роботи: комунікаційні бар'єри, зниження мотивації, трансформацію корпоративної культури та складність оцінювання результативності. Встановлено, що пріоритетним завданням у сфері HR-менеджменту є формування цілісної системи оцінки продуктивності праці, яка має враховувати децентралізацію робочої сили, асинхронний характер комунікаційних процесів та широкий спектр цифрових інструментів. Запропоновано концептуально-аналітичну модель управління персоналом, яка об'єднує стратегічний, процесний, технологічний і поведінковий блоки та сприяє підвищенню ефективності й стійкості організацій. Результати можуть бути використані для вдосконалення HR-стратегій і підвищення продуктивності персоналу.

Ключові слова: гібридна робота, управління персоналом, HR-менеджмент, цифровізація, мотивація, лідерство, оцінювання результативності.

The article comprehensively explores the theoretical foundations and practical aspects of personnel management in the context of hybrid work, which is being formed under the influence of digitalization, global institutional changes and the transition of organizations to mixed employment models. Based on the analysis of modern scientific approaches – motivational theories, concepts of adaptive leadership, organizational design, Agile HR, self-management and the use of digital HR technologies – systemic factors that shape the specifics of employee interaction and coordination in hybrid teams are identified. Particular attention is paid to identifying key challenges: communication barriers, the risk of fragmentation of work processes, reduced motivation and involvement, transformation of corporate culture, uneven access to digital tools, as well as problems of objective assessment of labor productivity. It has

been established that the priority task in the field of HR management is the formation of a holistic system of labor productivity assessment, which should take into account the decentralization of the workforce, the asynchronous nature of communication processes, and a wide range of digital tools. The need to combine result-oriented, process, competency-based and analytical-digital approaches in personnel assessment systems is substantiated, which allows ensuring transparency of management decisions and minimizing the risks of subjectivity in conditions of spatial distribution of employees. Based on the generalization of interdisciplinary research and practices of international companies, a conceptual and analytical model of personnel management in a hybrid environment is proposed, which includes strategic, organizational-process, technological and psychological-behavioral blocks. The model reflects the interdependence of management decisions, allows for the formation of adaptive interaction systems and ensures increased efficiency, sustainability and innovativeness of organizations in a mixed work format. The results can be used to improve HR strategies, increase communication efficiency and support personnel productivity in conditions of digital transformation

Keywords: hybrid work, personnel management, HR management, digitalization, motivation, leadership, performance evaluation.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці, спричинені цифровізацією, глобалізацією та інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зумовили стрімке поширення гібридних моделей організації праці. Гібридна робота, що поєднує дистанційні та офісні формати, стала ключовою управлінською парадигмою для підприємств різних секторів, оскільки забезпечує гнучкість, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності. Водночас перехід до такого формату супроводжується складними викликами, пов'язаними з управлінням персоналом, підтриманням трудової дисципліни, забезпеченням належного рівня комунікації, мотивації та корпоративної культури.

У цих умовах традиційні підходи до менеджменту персоналу часто втрачають ефективність, оскільки потребують адаптації до багаторівневого робочого середовища з нерівномірною присутністю працівників, різними режимами доступу до ресурсів та новими вимогами щодо контролю результативності. Недостатня методологічна визначеність механізмів управління персоналом у гібридному форматі створює ризики зниження організаційної згуртованості, погіршення якості взаємодії та зменшення продуктивності праці.

Таким чином, актуалізується необхідність поглибленого наукового дослідження особливостей управління персоналом в умовах гібридної роботи, що дозволить сформулювати теоретичні засади та практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи підприємств. Розв'язання цієї проблеми має важливе значення як для розвитку сучасної теорії менеджменту, так і для вдосконалення управлінських практик у період системної цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Гібридна модель роботи, що поєднує

дистанційний та офісний формати, стала одним із провідних напрямів трансформації сучасного ринку праці. Її поширення зумовлене цифровізацією, потребою в гнучкості та зміною поведінкових моделей працівників. У наукових джерелах ця модель розглядається як стратегія, здатна забезпечити продуктивність і водночас підтримати добробут персоналу, однак її ефективність значною мірою залежить від відповідних HR-практик та адаптованих підходів до управління командами.

У дослідженнях підкреслюється, що гібридний формат роботи створює нові виклики для координації, комунікації й підтримання корпоративної культури. За Куделею В.І. та Яковенко В.Г. [11], у кризових умовах, зокрема воєнного стану, системи управління персоналом мають оновлюватися через активізацію командної взаємодії, залучення гнучких форм зайнятості, диференціацію систем винагород і впровадження програм психологічної підтримки. Ці підходи узгоджуються з висновками сучасних зарубіжних досліджень, які акцентують на зміні стилів лідерства, нових моделях мотивації та необхідності формування довіри в розподілених командах [3; 4].

Особливу увагу в літературі приділено проблемі оцінювання результативності праці в гібридному середовищі. Mabaso С.М. та ін. [6] наголошують, що традиційні інструменти контролю продуктивності втрачають ефективність через просторову розподіленість працівників, що вимагає переходу до результатноорієнтованих підходів, регулярного перегляду Key Performance Indicators (KPI), використання цифрових панелей моніторингу та систем безперервного зворотного зв'язку. У роботах De Souza Santos R.E. та Ralph P. [2] показано, що нечіткість комунікацій та зниження соціальної присутності посилюють ризики непорозуміння, підвищують наванта-

ження на керівників і потребують нових протоколів взаємодії.

Дослідження Lončar M. та колег [5] розкривають, що оптимальне поєднання дистанційної й офісної взаємодії залежить від професійної сфери, рівня автономності завдань та індивідуальних характеристик працівників. Автори зазначають, що мотиваційні ресурси й психологічний комфорт стають критичними змінними для підтримання продуктивності. Аналогічно, Мушинський О. [12] наголошує на важливості розвитку емоційного інтелекту керівників та їх здатності підтримувати команду в умовах інформаційної фрагментації, швидких змін та підвищеного стресу.

У сучасних роботах також розглядаються питання організаційного дизайну та перебудови структур управління. Luring J. та Jonasson C. [4] встановили, що поєднання фізичних і віртуальних просторів змінює логіку організації праці, оптимізацію робочих процесів і принципи взаємодії між підрозділами. Rouhelo O. [8] підкреслює, що гібридне середовище за належної комунікаційної архітектури здатне забезпечити високу соціальну згуртованість команди, проте потребує чіткої регламентації каналів взаємодії. Tkalič A. та ін. [9] показують, що у гібридних умовах особливого значення набуває персоналізація управління, оскільки різні групи працівників потребують різних інструментів координації, що особливо помітно в agile-командах.

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що ефективне управління персоналом у гібридному середовищі можливе лише за умови інтеграції технологічних рішень, адаптації організаційних структур і використання інноваційних HR-практик, спрямованих на підтримку балансу між продуктивністю та добробутом персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючу увагу наукової спільноти до цифровізації та трансформації організаційних моделей, управління персоналом у гібридному форматі залишається недостатньо дослідженим. Зокрема, не сформовано цілісної моделі управління змішаними командами, не визначено ефективних інструментів комунікації, мотивації та підтримання корпоративної культури в умовах просторової розподіленості працівників, що формує суттєву наукову прогалину й потребує подальшого теоретичного та прикладного опрацювання.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є наукове обґрунтування та роз-

роблення концептуально-аналітичної моделі управління персоналом в умовах гібридної роботи, спрямованої на ідентифікацію та систематизацію ефективних інструментів комунікації, мотивації, підтримання корпоративної культури й оцінювання результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації та переходу до гібридних форм організації праці управління персоналом потребує переосмислення традиційних теоретичних засад і інтеграції нових концепцій, орієнтованих на гнучкість, автономію, використання цифрових технологій і розвиток довірчих відносин у командах. Зміна просторово-часових характеристик роботи, зростання ролі самоменеджменту та розширення функціоналу HR-аналітики актуалізують необхідність комплексного аналізу теоретичних підходів, що визначають критерії ефективності, механізми мотивації та форми взаємодії персоналу в умовах гібридного середовища [8]. Систематизуємо основні теоретичні підходи до управління персоналом, які формують наукове підґрунтя для дослідження особливостей управління працівниками в умовах гібридної роботи (табл. 1).

Кожен підхід охоплює як базові концептуальні положення, так і специфіку їх застосування у сучасних організаційних умовах. Класичні теорії мотивації та лідерства демонструють, як традиційні уявлення про потреби працівників і стиль управління трансформуються під впливом дистанційної взаємодії та змішаних форматів роботи. Agile HR і self-management підкреслюють необхідність гнучкості, самостійності працівників та швидкого зворотного зв'язку, тоді як теорії соціального обміну та trust-based management акцентують увагу на довірі, прозорості та підтримці психологічного комфорту [9]. Цифрові підходи, включно з e-HRM та remote-first frameworks, визначають роль технологій у координації, моніторингу та аналітиці роботи персоналу, а концепції організаційного дизайну відображають необхідність адаптації структур управління та визначення ролей у змішаних командах (табл. 2).

Систематизація теоретичних підходів показує, що ефективність гібридних команд потребує інтеграції класичних і сучасних концепцій, гнучких управлінських рішень, технологічної підтримки, довіри та уваги до психологічного добробуту працівників. Це створює підґрунтя для розробки цілісних моделей управління, здатних підвищувати продуктивність і забезпечувати ефективну взаємодію команд. Пере-

Таблиця 1

**Теоретичні підходи до управління персоналом
в умовах цифровізації та гібридної роботи**

Теоретичний підхід	Ключові положення	Значення для гібридної роботи
Класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд)	Людські потреби визначають рівень залученості та результативності	Підсилюється значення автономії, визнання, психологічної безпеки
Теорія лідерства (ситуаційне, трансформаційне, емоційне)	Стиль управління має адаптуватися до контексту та особливостей персоналу	Лідери повинні компенсувати брак фізичної взаємодії емоційною підтримкою та прозорою комунікацією
Agile HR	Орієнтація на гнучкість, швидкий зворотний зв'язок, командну взаємодію	Підвищує адаптивність команд, мінімізує ризики неузгодженості в розподіленому середовищі
Self-management (самоменеджмент)	Працівники здатні самостійно планувати, координувати та оцінювати свою діяльність	Важливий баланс між автономією працівника та контролем з боку менеджера
Теорія соціального обміну	Взаємна довіра й підтримка формують позитивний психологічний контракт	Критично важливо для збереження мотивації в умовах мінімального офлайн-контакту
Trust-based management (управління на основі довіри)	Ефективність залежить від довіри, а не від контролю	Допомагає уникати мікроменеджменту та зниження продуктивності
Організаційний дизайн (flat, networked, hybrid structures)	Структура визначає комунікації та швидкість прийняття рішень	Гібридні структури потребують чітких ролей, прозорих каналів зв'язку
Digital HR / e-HRM	Автоматизація HR-процесів, дані як основа прийняття рішень	Забезпечує моніторинг, координацію та аналітику в розподілених командах
Remote-first / hybrid-culture frameworks	Культура організації адаптується під дистанційний формат, а не навпаки	Формує політики взаємодії, комунікації, оцінювання та підтримки персоналу

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

хід на гібридний формат роботи висунув нові виклики для контролю та мотивації персоналу в просторово розподілених командах [7]. Тому ключовим завданням HR-менеджменту стає створення комплексної системи оцінювання результативності, що враховує розподіленість працівників, асинхронність взаємодії та різноманіття цифрових інструментів. Оцінювання ефективності в гібридних умовах потребує поєднання кількісних і якісних критеріїв, що дозволяє забезпечити об'єктивність підходів та відображати реальні результати діяльності співробітників (рис. 1).

Підходи до оцінювання результативності в гібридному режимі передбачають використання комбінованих методів. По-перше, результатно-орієнтований підхід (management by results) акцентує увагу на досягнутих показниках незалежно від місця виконання роботи. По-друге, процесний підхід

дозволяє аналізувати якість взаємодії, дотримання регламентів, ефективність цифрової комунікації та командної співпраці. По-третє, компетентнісний підхід орієнтується на оцінювання розвитку soft- та digital-skills, що є критично важливими для успішної діяльності в умовах гібридності. Крім того, поширеними стають аналітико-цифрові підходи, які включають дані HR-аналітики, трекінгових систем, платформ колаборації, що дозволяє отримувати об'єктивні показники завантаженості, комунікаційної активності та продуктивності. Узагальнення критеріїв підтверджує, що ефективно оцінювання персоналу в гібридному форматі має базуватися на прозорості, вимірюваності, гнучкості та технологічній підтримці. Це забезпечує зростання індивідуальної й командної результативності, посилення мотивації та формування стійкої системи управління в умовах змін.

Таблиця 2

Основні проблеми та виклики функціонування гібридних команд

Напрямок виклику	Основні проблеми та прояви	Потенційні управлінські рішення
Комунікація	Зниження ефективності усного та письмового спілкування; затримки у прийнятті рішень та непорозуміння через асинхронність; втрата неформальних каналів взаємодії	Впровадження структурованих каналів комунікації (чат-платформи, відеозустрічі); регулярні синхронні та асинхронні зустрічі; формування культури прозорості інформації та зворотного зв'язку
Мотивація	Зниження залученості працівників; демотивація через нерівний доступ до ресурсів та можливостей розвитку; відсутність ефективних дистанційних стимулів	Персоналізовані системи мотивації та винагород; регулярне визнання досягнень; програми розвитку та навчання, адаптовані до гібридного формату
Координація	Ускладнене планування та розподіл завдань; ризик дублювання або пропуску робіт; складність моніторингу прогресу в дистанційному режимі	Використання цифрових інструментів управління проектами (Trello, Jira, Asana); чітке визначення ролей та відповідальності; регулярний контроль та звітність про виконання завдань
Підтримання корпоративної культури	Ослаблення командного духу та почуття приналежності; ускладнене формування єдиних цінностей і норм поведінки; труднощі інтеграції нових працівників	Організація онлайн- та офлайн-заходів для згуртування команди; програми наставництва та адаптації нових співробітників; акцент на цінності організації та культурні ініціативи

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 13; 14; 15]



Рис. 1. Основні критерії до оцінювання результативності праці персоналу у гібридному форматі

Джерело: сформовано авторами

Гібридне управління персоналом потребує поєднання технологічних, організаційних і поведінкових компонентів. На основі сучасних досліджень [12-15] сформовано концептуально-аналітичну модель підвищення ефективності та адаптивності організацій. Вона охоплює чотири взаємопов'язані блоки: стратегічний, процесний, технологічний і психологічно-поведінковий, що комплексно відображають ключові чинники роботи гібридних команд (табл. 3).

Концептуально-аналітична модель передбачає взаємозумовленість і циклічну взаємодію всіх блоків. Стратегічні рішення задають орієнтири для організаційних процесів; технологічні інструменти забезпечують їхню реалізацію; психологічно-поведінкові механізми підтримують стійкість команди; результати оцінювання інтегруються в подальше стратегічне планування. Така циклічність формує адаптивну систему управління персоналом, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов роботи.

Висновки. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації та гібридної роботи потребує комплексного підходу. Ефективність гібридних команд забезпечу-

ється інтеграцією класичних теорій мотивації та лідерства з Agile HR, self-management, trust-based management і цифровими HR-підходами.

Головні виклики гібридної роботи – комунікаційні бар'єри, зниження мотивації, ускладнена координація та підтримка корпоративної культури. Їх подолання потребує структурованих каналів комунікації, персоналізованих систем мотивації, цифрових інструментів управління проектами та програм підтримки корпоративних цінностей і психологічного добробуту.

Оцінювання результативності у гібридних умовах має поєднувати результатно-орієнтований, процесний, компетентнісний та аналітико-цифровий підходи. Принципи прозорості, вимірюваності, гнучкості та технологічної підтримки сприяють підвищенню продуктивності команд і окремих працівників.

Концептуально-аналітична модель управління персоналом включає стратегічний, організаційно-процесний, технологічний і психологічно-поведінковий блоки, взаємодія яких забезпечує адаптивність, стійкість та ефективність гібридних команд, а також формує основу для практичних HR-стратегій у змішаному форматі роботи.

Таблиця 3

Концептуально-аналітична модель управління персоналом у гібридному середовищі

Блок моделі	Основний зміст	Ключові елементи / інструменти
Стратегічний блок	Формування довгострокових орієнтирів HR-стратегії з урахуванням гібридного формату роботи	HR-стратегія в умовах гібридності; Компетентнісна рамка (digital-, soft-, adaptive-skills); Agile HR, управління за результатами; Ризик-менеджмент гібридної роботи
Організаційно-процесний блок	Адаптація структур, регламентів та систем оцінювання до умов змішаної взаємодії	Гнучкі структури (network-, project-based); Опис ролей і відповідальності; Регламенти комунікації та координації; Системи оцінювання (Key Performance Indicators (KPI), Objectives and Key Results (OKR), компетентнісний аналіз)
Технологічний блок	Цифрова інфраструктура, аналітичні інструменти та безпека даних	Платформи комунікації і колаборації (Teams, Slack, Jira); HR-аналітика, e-HRM, performance dashboards; Кібербезпека та захист даних; Автоматизований моніторинг продуктивності
Психологічно-поведінковий блок	Формування корпоративної культури, підтримка добробуту та розвиток поведінкових компетенцій	Культура довіри та взаємопідтримки; Програми mental health; Стратегії залучення та утримання персоналу; Розвиток самоменеджменту та автономності

Джерело: сформовано авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Booth J. A Theory Of Human Motivation, A. H. Maslow (1943) (Maslow's Hierarchy Of Needs) A Perspective Review Of Common Misconceptions And Notes On The Revisions. 2024). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4968309> (дата звернення: 24.11.2025).
2. De Souza Santos R.E., Ralph P. A grounded theory of coordination in remote-first and hybrid software teams. ICSE '22: 44th International Conference on Software Engineering, Pittsburgh Pennsylvania. New York, NY, USA, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1145/3510003.3510105> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?. Microsoft – AI, Cloud, Produktivität, Computing, Gaming und Apps. URL: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work?utm_source (дата звернення: 24.11.2025).
4. Lauring J., Jonasson C. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35(1). P. 101044. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044> (дата звернення: 24.11.2025).
5. Loncar M., Vukmirovic J., Vukmirovic A., Vukmirovic D., Lasica R. Navigating Hybrid Work: An Optimal Office–Remote Mix and the Manager–Employee Perception Gap in IT. *Perception Gap in IT. Sustainability*. 2025. Vol. 17(14). P. 6542. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146542> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Mabaso C. M., Manuel N. Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2024. T. 50. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2202> (дата звернення: 20.11.2025).
7. Nesteruk V. Challenges of Ensuring Labor Productivity in Hybrid and Remote Work Models. *Economic Herald of the Donbas*. 2025. № 1(79). С. 133–140. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-133-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-133-140) (дата звернення: 24.11.2025).
8. Rouhelo O. Team cohesion in hybrid work – Effects of hybrid work and approaches for development. *Programme Industrial Engineering and Management 2024*. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/d38f3157-7101-4b57-9478-1101aee02bfc/content> (дата звернення: 23.11.2025).
9. Tkalic A., Moe N.B., Andersen N.H, Stray V., Barbala A.M. Pair Programming Practiced in Hybrid Work. Computer Science. *Software Engineering*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.06658> (дата звернення: 20.11.2025).
10. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50> (дата звернення: 24.11.2025).
11. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> (дата звернення: 20.11.2025).
12. Мушинський О. Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5> (дата звернення: 24.11.2025).
13. Огороднік М. Гібридне управління командами в проєктному менеджменті: виклики та підходи для досягнення результатів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-51> (дата звернення: 24.11.2025).
14. Саврас І.З., Фединець Н.І. Трансформаційне управління гібридними командами в умовах цифрової економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 112–119. <https://surl.li/wjgule>
15. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 23.11.2025).

REFERENCES:

1. Booth, J. (2024). A Theory of Human Motivation, A. H. Maslow (1943) (Maslow's Hierarchy of Needs): A perspective review of common misconceptions and notes on the revisions. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4968309>
2. De Souza Santos, R. E., Ralph, P. (2022). A grounded theory of coordination in remote-first and hybrid software teams. In *ICSE '22: 44th International Conference on Software Engineering*, Pittsburgh, Pennsylvania, USA. <https://doi.org/10.1145/3510003.3510105>
3. Microsoft. (2025). Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>
4. Lauring, J., Jonasson, C. (2024). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, pp. 101044. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>

5. Loncar, M., Vukmirovic, J., Vukmirovic, A., Vukmirovic, D., Lasica, R. (2025). Navigating hybrid work: An optimal office–remote mix and the manager–employee perception gap in IT. *Sustainability*, vol. 17(14), pp. 6542. <https://doi.org/10.3390/su17146542>
6. Mabaso, C. M., Manuel, N. (2024). Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 50. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2202>
7. Nesteruk, V. (2025). Challenges of ensuring labor productivity in hybrid and remote work models. *Economic Herald of the Donbas*, vol. 1(79), pp. 133–140. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-133-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-133-140)
8. Rouhelo, O. (2024). Team cohesion in hybrid work – Effects of hybrid work and approaches for development. *Aalto University*. Available at: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/d38f3157-7101-4b57-9478-1101ae02bfc/content> (accessed November 23, 2025)
9. Tkalic, A., Moe, N. B., Andersen, N. H., Stray, V., Barbala, A. M. (2023). Pair Programming Practiced in Hybrid Work. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.06658> (in Ukrainian)
10. Bekhter, O. (2024). Vplyv hibrydnogo robochoho seredovyscha na efektyvnist upravlinnia personalom [The impact of the hybrid work environment on HR management efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50> (in Ukrainian)
11. Kudelia, V. I., Yakovenko, V. H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 81–82, pp. 290–297. <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> (in Ukrainian)
12. Mushynskiy, O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia proektnymy komandamy v hibrydnomu seredovyschi [Features of project team management in a hybrid environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5> (in Ukrainian)
13. Ohorodnik, M. (2025). Hibryдне управління командою в проєктному менеджменті: виклики та підходи для досягнення результатів [Hybrid management of project teams: Challenges and approaches for achieving results]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-51> (in Ukrainian)
14. Savras, I. Z., Fedynets, N. I. (2025). Transformatsiine upravlinnia hibrydnymy komandamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformational management of hybrid teams in the digital economy]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 82, pp. 112–119. Available at: <https://surl.li/wjgule> (accessed November 24, 2025) (in Ukrainian)
15. Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (in Ukrainian)