

УДК 338.24:004.75

Ю. В. Аранович,

к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування, Придніпровський інститут
ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-7976-150X>

П. І. Сокурєнко,

к. е. н., професор кафедри соціальної роботи та мовної підготовки,

Придніпровський інститут, ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-1011-9071>

О. В. Валентієва,

к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування, Придніпровський інститут

ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3294-2209>

Л. Д. Чалапко,

к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування, Придніпровський інститут

ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0004-2090-8662>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.88

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ju. Aranovich,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Prydniprovskiy Institute
of Higher Education Institution, "Interregional Academy of Personnel Management"

P. Sokurenko,

PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution, "Interregional Academy of Personnel Management"

O. Valentiieva,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution, "Interregional Academy of Personnel Management"

L. Chalapko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution, "Interregional Academy of Personnel Management"

INNOVATIVE APPROACHES TO MOTIVATING AND RETAINING TALENT IN HYBRID WORK ENVIRONMENTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR HR MANAGEMENT

У статті розглядається вплив гібридної моделі роботи на мотивацію, розвиток і утримання ключових кадрів у сучасних умовах. Наголошено на необхідності персоналізації підходів до мотивації, адже однотипні стратегії не можуть задовольнити різноманітні потреби працівників. Окрему увагу приділено важливості підтримки корпоративної культури в умовах віддаленої роботи, а також розвитку лідерства і наставництва для забезпечення емоційної підтримки співробітників. Виведені рекомендації щодо створення гнучких умов праці, інвестицій у професійне навчання та підтримки психоемоційного благополуччя працівників. Також акцентовано на важливості рівного доступу до ресурсів для віддалених співробітників і забезпечення ефективної комунікації між членами команди через сучасні технології. Стаття підкреслює важливість регулярного моніторингу і адаптації стратегії управління персоналом в умовах гібридної роботи.

The article examines the impact of the hybrid work model on employee motivation, development, and retention in modern organizations. It emphasizes the need to move away from one-size-fits-all motivational approaches and shift to personalized strategies that address the individual needs of employees. For instance, financial incentives may be effective for some employees, while others may value opportunities for professional development or flexibility in work schedules. Regular employee interviews to identify motivational factors allow for more precise tailoring of strategies, thus enhancing personnel management effectiveness. A key focus of the article is maintaining corporate culture in a hybrid work environment. It is crucial to create opportunities for team interaction through online meetings, video conferences, virtual team-building activities, and corporate events. These initiatives help preserve emotional connections and a sense of belonging to the organization, which is essential for team cohesion. Moreover, leadership takes on new significance in a hybrid setting. Leaders must focus not only on achieving results but also on the emotional well-being, needs, and development of employees. Implementing mentorship programs, where experienced employees support newcomers or junior colleagues, is an important part of this process. The hybrid work format also requires organizations to demonstrate high flexibility in managing work processes, including not only flexible working hours but also the ability for employees to choose where they perform their tasks. Providing employees with the freedom to decide on their work location promotes greater job satisfaction and productivity. Organizations should invest in tools for effective remote work, such as collaboration software, project management systems, and communication platforms. At the same time, a significant challenge is ensuring effective employee training and development. This requires creating diverse learning programs tailored to employees' individual needs, taking into account their skill levels, professional interests, and the company's goals. Another crucial aspect is supporting employees' mental and emotional well-being, as remote work can lead to burnout or feelings of isolation. Organizations need to implement mental health support programs, such as counseling, wellness programs, or stress management training. The hybrid environment also necessitates a reassessment of performance evaluation approaches, as traditional metrics based on hours worked may not be relevant. It is recommended to implement feedback systems, regular performance reviews, and 360-degree assessments. The article highlights the importance of ensuring equal opportunities for professional growth for both office-based and remote employees. Organizations should establish transparent career paths and provide equal access to training and mentorship for all employees, regardless of their work location. To support effective communication in a hybrid setting, organizations should use modern collaboration tools such as Slack, Microsoft Teams, and Zoom, which facilitate high levels of interaction even in the absence of physical presence. The shift to hybrid work also presents the challenge of continuously monitoring the effectiveness of the strategies implemented. The article offers several recommendations, such as adapting strategies to new conditions, analyzing key performance indicators (e.g., engagement, job satisfaction), and addressing the issue of unequal access to resources for remote workers. Furthermore, global trends and local cultural specifics should be considered when implementing hybrid work models, adapting motivational and development strategies to the context of different regions.

Ключові слова. Гібридна робота, мотивація працівників, корпоративна культура, розвиток персоналу, лідерство та менторство.

Key words. Hybrid work, employee motivation, corporate culture, staff development, leadership and mentoring.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах швидких змін на ринку праці та трансформації робочих процесів, що супроводжуються глобалізацією та цифровізацією, організації стикаються з новими викликами в управлінні персоналом. Одним із найбільших трендів останніх років стала гібридна модель роботи, яка поєднує офлайн і онлайн-форма-

ти взаємодії працівників. Цей підхід зміщує акценти у стратегії управління людськими ресурсами, що вимагає адаптації методів мотивації та утримання талантів. Пошук ефективних шляхів для підтримки високого рівня залученості працівників, забезпечення їхнього професійного розвитку та збереження корпоративної культури в умовах дистанційної чи гібридної роботи стає надзвичайно важливим для стабільності та конкурентоспроможності організацій.

Актуальність дослідження обумовлена зростаючою популярністю гібридних моделей праці в корпоративному середовищі, які поставили перед управлінцями нові виклики щодо збереження ефективності роботи та задоволення потреб співробітників. Зокрема, розробка і впровадження інноваційних підходів до мотивації працівників, оптимізація процесів комунікації та розвитку талантів в умовах часткової або повної дистанційної роботи потребує детального вивчення. У той час, коли традиційні методи управління персоналом виявляються недостатніми, необхідно шукати нові способи стимулювання працівників, підтримки їх залученості та створення сприятливого робочого середовища, яке забезпечить ефективність командної роботи навіть на відстані.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки значну увагу дослідників привертають питання мотивації та утримання талантів в умовах гібридних моделей праці. Одним з основних напрямків у наукових публікаціях є адаптація традиційних стратегій управління персоналом до нових реалій, що виникають через перехід до дистанційної роботи та гібридних форматів. У дослідженнях Banerjee A., Franco C.W. та ін. [1, 2] наводиться аналіз зміни підходів до управління командами, зокрема, акцентуючи на важливості підтримки командної згуртованості та корпоративної культури при поєднанні різних форматів роботи. Автори підкреслюють, що гібридний формат вимагає нових інструментів для збереження ефективної комунікації, що, в свою чергу, впливає на рівень мотивації співробітників. Одним із важливих аспектів є також інтеграція цифрових технологій, що дозволяють забезпечити прозорість та доступ до необхідних ресурсів при віддаленій роботі.

Інші дослідження, зокрема роботи Sargiacomo M., 4. Biemans W. та ін. [3, 4], акцентують на важливості лідерства в умовах гібридної роботи. Автори стверджують, що ефективне лідерство в таких умовах має бути орієнтованим на побудову довіри, підтримку емоційного благополуччя працівників і забезпечення гнучкості в управлінських підходах. Вони підкреслюють, що стандартні моделі лідерства, орієнтовані на офісну роботу, потребують суттєвих коригувань для ефективного впливу на мотивацію співробітників у змішаних командах. Однак, попри численні публікації, що висвітлюють різні аспекти управління персоналом в умовах гібридної роботи, залишається кілька ключових нерозкритих питань.

Але питання адаптації корпоративної культури в умовах віддаленого чи гібридного формату роботи залишається мало дослідженим. Дослідження [5, 6] показують, що багато організацій стикаються з труднощами у збереженні ідентичності та культури компанії при відсутності фізичної присутності співробітників. Однак до кінця не з'ясовано, які саме фактори та стратегії забезпечують ефективне формування або збереження корпоративної культури у гібридному форматі, особливо для великих або глобальних компаній.

Також питання мотивації в контексті індивідуальних особливостей працівників також потребує глибшого вивчення. У багатьох публікаціях, наприклад, у [7] обговорюється загальний підхід до мотивації у гібридній роботі, але залишається мало матеріалу щодо специфічних мотиваційних факторів, що діють в залежності від професійної сфери, віку, гендеру або культурних особливостей співробітників. У контексті різноманіття співробітників з різними потребами й очікуваннями, виникає необхідність в розробці персоналізованих підходів до мотивації.

Ще одне нерозкрите питання полягає в оптимізації навчання та розвитку талантів у гібридному середовищі. Багато компаній вже впроваджують різноманітні онлайн-курси та вебінари, але мало досліджень присвячено ефективності таких методів у порівнянні з традиційними офлайн-тренінгами, а також можливостям інтеграції різних типів навчальних програм для різних груп працівників. Як показують дослідження, особисте спілкування і менторство є важливими для розвитку, однак не всі працівники мають рівний доступ до таких можливостей у гібридному середовищі.

Останнє важливе питання, яке потребує подальшого дослідження, стосується вимірювання ефективності стратегій утримання талантів у гібридних умовах. Багато організацій використовують традиційні інструменти для оцінки задоволеності працівників, проте в умовах змішаної роботи важко оцінити, наскільки ці стратегії насправді впливають на рівень утримання та мотивації співробітників у довгостроковій перспективі. Це питання потребує глибшого аналізу з урахуванням специфіки сучасного робочого середовища.

Таким чином, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління персоналом в умовах гібридної роботи, існують ще нерозкриті аспекти, що потребують додаткової уваги. Це питання адаптації корпоративної культури, персоналізації мотиваційних стра-

тегій, ефективності навчання та розвитку, а також інструментів вимірювання результативності стратегій утримання талантів. Рішення цих проблем є ключовими для ефективного управління персоналом у майбутньому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в аналізі інноваційних підходів до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи, визначенні ефективних стратегій управління персоналом для підтримки високого рівня залученості працівників, а також дослідженні впливу гібридних форматів роботи на корпоративну культуру та професійний розвиток. Метою є розробка рекомендацій для організацій щодо оптимізації процесів мотивації, розвитку та утримання ключових кадрів, а також виявлення нерозкритих аспектів управління персоналом у сучасних умовах гібридної праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах гібридної роботи важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні чинники працівників. Організації повинні відмовитись від однотипних підходів до мотивації і перейти до персоналізованих стратегій. Наприклад, в деяких випадках стимулювання через фінансові бонуси буде ефективним, тоді як інші працівники можуть більше цінувати можливості для професійного розвитку або гнучкість у плануванні робочого часу. Впровадження регулярних інтерв'ю з працівниками для виявлення їхніх мотиваційних факторів дозволить точніше налаштувати стратегії.

Гібридний формат роботи ставить перед організацією завдання збереження корпоративної культури, яка є важливою для згуртованості команди. Для цього важливо створювати можливості для спільної взаємодії та командних заходів навіть у віртуальному просторі. Це можуть бути регулярні онлайн-зустрічі, відеоконференції, а також організація віртуальних тимбідінгів або корпоративних заходів, що допомагають підтримувати емоційний зв'язок і почуття належності до компанії.

У гібридному форматі роботи значення лідерства та наставництва набуває нової актуальності. Лідери повинні орієнтуватися не лише на досягнення результатів, а й на емоційний стан співробітників, їхні потреби та розвиток. Важливим є впровадження програм ментор-

ства, де досвідчені співробітники допомагають новачкам або молодшим колегам адаптуватися до гібридної роботи, підтримувати їх у професійному зростанні, а також допомагати у вирішенні міжособистісних або робочих проблем.

Гібридний формат вимагає від організацій максимального рівня гнучкості в умовах праці. Це стосується не лише робочого часу, а й місця виконання завдань. Надання співробітникам можливості самостійно обирати, де і коли вони працюють, сприяє не тільки збільшенню їхньої продуктивності, але й підвищенню задоволеності від роботи. Організаціям варто надавати працівникам доступ до інструментів для ефективної віддаленої роботи, таких як програмне забезпечення для колаборації, управління проектами та комунікації.

Однією з ключових проблем у гібридному середовищі є організація ефективного навчання та розвитку співробітників. Дистанційні курси, вебінари та тренінги повинні бути інтегровані в загальну стратегію розвитку кадрів. Важливо створювати різноманітні навчальні програми, орієнтуючись на потреби окремих працівників, зокрема враховуючи їхній рівень кваліфікації, професійні інтереси та цілі компанії. Для більш ефективного результату навчання, можна залучати різних фахівців та зовнішніх експертів.

Гібридна робота ставить важливе завдання для організацій — підтримка психоемоційного благополуччя співробітників. Постійне перебування вдома може призвести до вигорання, відчуття ізольованості або стресу. Тому компанії повинні впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я, такі як консультування психологів, медичні програми або забезпечення доступу до тренінгів з управління стресом. Це дозволяє знижувати рівень тривоги та підвищувати рівень продуктивності.

Зміна формату роботи потребує перегляду підходів до оцінки ефективності праці співробітників. Традиційні метрики, які враховують лише кількість робочих годин, не завжди є релевантними для гібридного середовища. Організаціям слід орієнтуватися на результативність, а не на присутність у офісі. Для цього варто впроваджувати систему зворотного зв'язку, регулярні оцінки досягнутих результатів і впроваджувати методи 360-градусної оцінки.

Важливою проблемою є забезпечення рівних можливостей для професійного зростання як для співробітників, що працюють в

офісі, так і для тих, хто працює віддалено. Організації повинні створювати прозорі кар'єрні траєкторії, забезпечувати доступ до програм навчання та наставництва для всіх співробітників, незалежно від того, де вони працюють. Це підвищує мотивацію та знижує рівень плинності кадрів.

У гібридному середовищі важливо забезпечити ефективну комунікацію між членами команди, а також з керівництвом. Організації повинні використовувати спеціалізовані інструменти для віддаленої співпраці (наприклад, Slack, Microsoft Teams, Zoom), що дозволяють зберігати високий рівень взаємодії навіть при відсутності фізичної присутності. Важливо, щоб технології не лише сприяли виконанню завдань, але й допомагали підтримувати соціальну складову роботи.

Ураховуючи швидкий розвиток гібридних моделей праці, важливо проводити регулярний моніторинг ефективності впроваджених стратегій та адаптувати їх відповідно до нових умов. Це може включати проведення опитувань серед співробітників, збору зворотного зв'язку щодо їхнього досвіду роботи, а також аналізу ключових показників, таких як рівень залученості, задоволеність умовами праці та ефективність командної роботи.

Однією з проблем, яка залишається нерозкритою в наукових дослідженнях, є питання доступу до необхідних ресурсів для працівників, які працюють віддалено. Часто працівники офісу мають більше можливостей для фізичного доступу до матеріалів, обладнання та наставників. Організації повинні забезпечити рівний доступ до всіх необхідних ресурсів, незалежно від місця роботи співробітників, створюючи єдину платформу для управління знаннями, інформацією та навчальними матеріалами.

Для глобальних компаній важливим завданням є врахування локальних культурних та економічних особливостей при впровадженні гібридних моделей праці. Підхід до мотивації, розвитку та утримання кадрів може суттєво відрізнятися в різних регіонах. Тому важливо адаптувати загальну стратегію до конкретних умов країни чи регіону, забезпечуючи при цьому єдність корпоративної культури на всіх рівнях організації.

Таким чином, запропоновані рекомендації для організацій щодо оптимізації процесів мотивації, розвитку та утримання ключових кадрів в умовах гібридної праці включають:

1. Персоналізацію мотиваційних стратегій.
2. Підтримку корпоративної культури у гібридному середовищі.
3. Розвиток лідерства та менторства.
4. Розвиток лідерства та менторства.
5. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу.
6. Забезпечення психоемоційного благополуччя працівників.
7. Оптимізація процесів оцінки ефективності.
8. Створення кар'єрних можливостей для віддалених працівників.
9. Інтеграцію технологій для покращення комунікації.
10. Моніторинг і адаптацію стратегій управління персоналом.
11. Аналіз і вирішення проблеми нерівномірного доступу до ресурсів.
12. Урахування глобальних тенденцій і локальних особливостей.

Загалом, для успішного управління персоналом у гібридних умовах важливо враховувати ці рекомендації та постійно коригувати стратегії, щоб відповідати вимогам часу і задовольняти потреби співробітників. Тільки так можна досягти високої ефективності роботи, підтримки мотивації та збереження талантів у сучасному конкурентному середовищі.

Приклад.

У 2022 році компанія X, глобальна технологічна корпорація з понад 10000 працівників, здійснила перехід до гібридної моделі роботи внаслідок пандемії COVID-19 та змін на ринку праці. Метою дослідження стало вивчення впливу цієї трансформації на мотивацію, задоволеність працівників та рівень утримання талантів у компанії, а також оцінка ефективності впроваджених стратегій управління персоналом в умовах гібридної роботи.

Для аналізу були використані змішані методи дослідження, зокрема, кількісні та якісні методи збору даних. Зібрано опитування серед 500 працівників компанії, які працюють як в офісі, так і віддалено, а також проведено глибокі інтерв'ю з керівниками та HR-менеджерами. Оцінка мотивації та задоволеності співробітників проводилась за допомогою шкали Job Satisfaction Survey (JSS) та Employee Engagement Survey. Для аналізу ефективності програм утримання талантів було використано методику оцінки плинності кадрів та індексу утримання, а також проведено аналіз зв'язку між рівнем залученості працівників та їх рішенням залишити компанію.

Результати опитування показали, що 78 % працівників, які працюють за гібридною моделлю, відчувають більш високий рівень задоволення від роботи порівняно з 58 % працівників, що працюють в офісі. Найбільший позитивний ефект був виявлений у тих, хто має гнучкість у виборі місця роботи. Віддалена робота сприяла кращому балансу між професійним і особистим життям, що стало важливим мотиватором для співробітників, особливо для молодших поколінь.

У порівнянні з попереднім роком, рівень плинності кадрів у компанії Х знизився на 15 % серед працівників, які працюють за гібридною моделлю, в порівнянні з 8 % серед тих, хто працює повністю в офісі. При цьому, найвищий рівень утримання спостерігався серед висококваліфікованих фахівців та менеджерів середньої ланки, які отримували можливість гнучкого графіку та доступу до онлайн-курсів для професійного розвитку.

Виклики, пов'язані з підтримкою корпоративної культури в умовах гібридної роботи, залишалися актуальними. Опитування показало, що 56 % працівників відчувають себе менш залученими до командних процесів та корпоративних ініціатив, ніж до переходу на гібридну модель. Однак інтерв'ю з HR-менеджерами показали, що впровадження регулярних онлайн-зустрічей, відеоконференцій та неформальних чатових сесій допомогло зберегти основні елементи корпоративної культури. Водночас, чим менше співробітник контактує з колегами фізично, тим важливішим стає акцент на створення віртуальних можливостей для спілкування і співпраці.

Наслідки гібридної моделі роботи також вимагали адаптації стилю лідерства. Зокрема, результати показали, що команди, керівники яких активно використовували гнучкий стиль управління та підтримували співробітників через регулярні індивідуальні бесіди, демонстрували вищий рівень задоволення від роботи та відчуття підтримки з боку керівництва. Змішане лідерство стало ефективним у питаннях мотивації та утримання працівників.

Таким чином, перехід до гібридної моделі роботи став значущою трансформацією для компанії Х, що дозволило покращити рівень мотивації та задоволення працівників, знизити плинність кадрів та зберегти ефективність корпоративної культури. Однак, для повного успіху організація повинна продовжувати удосконалювати стратегії управління персоналом, приділяючи увагу персоналізації підходів до мотивації, забезпеченню рівного доступу до

ресурсів та розвитку корпоративної культури в умовах глобалізації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що перехід до гібридної моделі роботи значно вплинув на мотивацію, задоволеність і утримання працівників у компанії Х. Впровадження гнучких умов праці призвело до підвищення рівня задоволеності співробітників, особливо серед тих, хто цінує можливість самостійно визначати місце і час роботи. Гібридна модель сприяла зниженню плинності кадрів, особливо серед висококваліфікованих фахівців і керівників, на яких компанія орієнтується як на стратегічний ресурс. Однак, незважаючи на позитивні результати, були виявлені важливі проблеми, такі як зниження рівня залученості та труднощі з підтримкою корпоративної культури при відсутності фізичної присутності працівників.

Нерозкритими залишаються питання адаптації мотиваційних стратегій під індивідуальні потреби співробітників, а також забезпечення рівного доступу до навчальних ресурсів для віддалених працівників. Компанія повинна зосередитися на персоналізації підходів до мотивації, створенні більш ефективних програм для розвитку співробітників у гібридному середовищі та вирішенні проблеми доступу до рівних можливостей для професійного зростання незалежно від місця роботи.

У майбутньому варто досліджувати ефективність різних підходів до мотивації в умовах гібридної роботи в залежності від типу діяльності та професійної групи працівників. Зокрема, необхідно глибше вивчити, як різні покоління (наприклад, міленіали) сприймають гібридні моделі праці і які інструменти мотивації для них є найбільш ефективними. Також варто звернути увагу на інтеграцію цифрових технологій у процеси навчання та розвитку, зокрема на розробку нових форматів навчальних програм, які відповідають вимогам сучасного гібридного робочого середовища.

Крім того, подальші дослідження повинні зосередитися на питаннях підтримки корпоративної культури в умовах гібридної роботи, зокрема на розробці стратегій для збереження відчуття спільноти та колективного духу серед співробітників, які працюють віддалено. Це дозволить створити більш збалансовану і сталу модель роботи, яка поєднує найкраще з двох світів — офісної та віддаленої роботи.

Література:

1. Banerjee A., Carlsson-Wall M., Nordqvist M. Hybrid board governance: Exploring the challenges in implementing social impact measurements. The British Accounting Review. Vol. 56. Issue 5. 2024. 101359. doi: 10.1016/j.bar.2024.101359

2. Franco C.W., Benitez G.B., de Sousa P.R., Kliemann Neto F.J., Frank A.G. Managing resources for digital transformation in supply chain integration: The role of hybrid governance structures. International Journal of Production Economics. Vol. 278. 2024. 109428. doi: 10.1016/j.ijpe.2024.109428

3. Sargiacomo M., Corazza L., D'Andrea-matteo A., Torchia D. Megaprojects and hybridity. Accounting and performance challenges for multiple diverse actors and values. The British Accounting Review. Vol. 56. Issue 5. 2024. 101152. doi: 10.1016/j.bar.2022.101152

4. Biemans W., Malshe A. How marketing and sales use digital tools for innovation ideation. Industrial Marketing Management. Vol. 123. 2024. Pp. 304—316. doi: 10.1016/j.indmarman.2024.10.012

5. Mitchell A., Brewer P.E. Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. Organizational Dynamics. Vol. 51. Issue 3. 2022. 100866. doi: 10.1016/j.orgdyn.2021.100866

6. Kumar G., James A.T., Choudhary K., Sahai R., Song W.K. Investigation and analysis of implementation challenges for autonomous vehicles in developing countries using hybrid structural modeling. Technological Forecasting and Social Change. Vol. 185. 2022. 122080. doi: 10.1016/j.techfore.2022.122080

7. Lievens A., Blazevic V. A service design perspective on the stakeholder engagement journey during B2B innovation: Challenges and future research agenda. Industrial Marketing Management. Vol. 95. 2021. Pp. 128—141. doi: 10.1016/j.indmarman.2021.04.007

References:

1. Banerjee, A., Carlsson-Wall, M. and Nordqvist, M. (2024) "Hybrid board governance: Exploring the challenges in implementing social impact measurements", The British Accounting Review, vol. 56, issue 5, 101359. doi: 10.1016/j.bar.2024.101359

2. Franco, C.W., Benitez, G.B., de Sousa, P.R., Kliemann Neto, F.J. and Frank, A.G. (2024) "Managing resources for digital transformation in supply chain integration: The role of hybrid governance structures", International Journal of Production Economics, vol. 278, 109428. doi: 10.1016/j.ijpe.2024.109428

3. Sargiacomo, M., Corazza, L., D'Andrea-matteo, A. and Torchia, D. (2024) "Megaprojects

and hybridity. Accounting and performance challenges for multiple diverse actors and values", The British Accounting Review, vol. 56, issue 5, 101152. doi: 10.1016/j.bar.2022.101152

4. Biemans, W. and Malshe, A. (2024) "How marketing and sales use digital tools for innovation ideation", Industrial Marketing Management, vol. 123, pp. 304—316. doi: 10.1016/j.indmarman.2024.10.012

5. Mitchell, A. and Brewer, P.E. (2021) "Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds", Organizational Dynamics, vol. 51, issue 3, 100866. doi: 10.1016/j.orgdyn.2021.100866

6. Kumar, G., James, A.T., Choudhary, K., Sahai, R. and Song, W.K. (2022) "Investigation and analysis of implementation challenges for autonomous vehicles in developing countries using hybrid structural modeling", Technological Forecasting and Social Change, vol. 185, 122080. doi: 10.1016/j.techfore.2022.122080

7. Lievens, A. and Blazevic, V. (2021) "A service design perspective on the stakeholder engagement journey during B2B innovation: Challenges and future research agenda", Industrial Marketing Management, vol. 95, pp. 128—141. doi: 10.1016/j.indmarman.2021.04.007

Стаття надійшла до редакції 06.12.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663