

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.49>

УДК 005.32:005.591.6:004

*А. Б. Почтовюк,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7862-9659>*

*В. В. Семеніхіна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0646-6189>*

*Ю. В. Шишлова,
магістрант кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9177-2116>*

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ГІБРИДНИХ КОМАНД У ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТІ

*A. Pochtovyuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
V. Semenikhina,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
Y. Shyshlova,
Master's student of the Department of Management and Marketing,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF HYBRID TEAMS IN DIGITAL MANAGEMENT

Стаття присвячена комплексному аналізу викликів та можливостей функціонування гібридних команд у контексті діджитал-менеджменту в умовах VUCA-середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, мінливості та складності. Метою дослідження є аналіз викликів і можливостей гібридних команд у діджитал-менеджменті для підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації. Предметом дослідження виступають організаційні, комунікаційні, психологічні та управлінські особливості гібридної взаємодії, що виникають при поєднанні дистанційної та офлайн-форми роботи.

У статті узагальнено результати сучасних емпіричних досліджень, які підтверджують стрімке зростання популярності гібридної моделі як стійкої форми організації праці. Визначено, що ключовими викликами для гібридних команд є соціальна ізоляваність, зниження залученості та ідентифікації з організацією, ускладнення комунікації, технічні бар'єри, професійне вигорання, а також проблеми з підтримкою мотивації та неформального наставництва.

Окрема увага приділяється необхідності формування нових управлінських практик, розвитку емоційного інтелекту, цифрової культури, здатності до адаптації та самоуправління. У статті пропонуються ключові напрями подальших досліджень, зокрема вдосконалення цифрових інструментів комунікації, підтримка психологічного благополуччя працівників, формування інклюзивного лідерства та розробка ефективних стратегій залучення в умовах гібридної взаємодії. Результати роботи створюють теоретичне підґрунтя для формування сталих і гнучких організаційних структур, здатних ефективно функціонувати в умовах цифрової епохи.

The article presents a comprehensive analysis of the challenges and opportunities associated with the functioning of hybrid teams within the context of digital management in a VUCA environment — characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. The primary aim of the study is to investigate the organizational, communicative, psychological, and managerial aspects of hybrid team dynamics in order to improve overall management efficiency amid ongoing digital transformation processes. The study focuses on

hybrid work formats that combine both remote and in-person forms of collaboration, which are becoming increasingly popular and sustainable.

Through an interdisciplinary lens, the article synthesizes findings from contemporary empirical research, all of which indicate a marked growth in the adoption of hybrid work models. These models are shown to enhance employee motivation, productivity, work-life balance, and economic efficiency. Importantly, the hybrid approach is evolving from a temporary adaptation tool into a permanent and strategic format for organizing labor, offering flexibility, adaptability, and a unique blend of online and offline interaction advantages. This makes hybrid work a promising direction for organizational development in the face of pandemics, geopolitical instability, and rapid technological change.

However, the transition to hybrid teams also reveals a set of critical challenges that remain underexplored in the digital management literature.

Furthermore, the article identifies key research trajectories for future exploration. These include the development of effective digital communication tools, strategies for maintaining employee psychological well-being, inclusive leadership models, and mechanisms for fostering team engagement in hybrid settings. The findings of this study offer both theoretical grounding and practical guidance for creating resilient and flexible organizational structures capable of functioning efficiently in the digital age. In sum, hybrid work is positioned not only as a response to contemporary challenges but as a long-term transformation in the culture and practice of work itself.

Ключові слова: VUCA-середовище, гібридні команди, діджитал-менеджмент, цифрова трансформація, емоційний інтелект, комунікаційні виклики.

Keywords: VUCA environment, hybrid teams, digital management, digital transformation, emotional intelligence, communication challenges.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій, глобалізації та зростаючої конкуренції, організації все частіше переходять до гібридних форматів роботи, які поєднують офлайн та дистанційну взаємодію, адже такий підхід дозволяє підвищити гнучкість, розширити доступ до глобального кадрового потенціалу та забезпечити краще поєднання особистого й професійного життя для працівників. Проте з переходом до гібридної моделі виникає цілий спектр організаційних, комунікаційних та управлінських проблем, які потребують системного наукового аналізу.

Гібридні команди значно ускладнюють реалізацію традиційних підходів до менеджменту: змінюється динаміка командної взаємодії, виникає потреба у нових механізмах мотивації, цифрової взаємодії та моніторингу продуктивності, ускладнюється також формування корпоративної культури, довіри та залученості співробітників. У таких умовах діджитал-менеджмент вимагає трансформації від класичного адміністрування до адаптивного, технологічно підкріпленого лідерства й недостатня адаптація до гібридної моделі може призвести до зниження ефективності праці, втрати командної цілісності та зростання психологічного виснаження персоналу. Це створює актуальну наукову та практичну необхідність комплексного дослідження функціонування гібридних команд: їх організаційних структур, форм цифрової взаємодії, моделей управління та показників ефективності; потребу з'ясувати, які цифрові інструменти, стилі керівництва та методи оцінки найкраще відповідають новим умовам, а також як адаптувати традиційні управлінські стратегії до нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі питання управління гібридними, віртуальними та інноваційно орієнтованими командами займає провідне місце, а останні дослідження свідчать про зростаючу потребу в адаптації управлінських стратегій, інструментів лідерства та комунікаційних підходів до нових умов бізнес-

середовища, зумовлених цифровізацією, пандемією, розвитком технологій та змінами у соціально-економічних парадигмах.

Так наприклад, у роботі M. Gibbs, F. Mengel, C. Siemroth [1] досліджуються позитивні та негативні аспекти впливу роботи з дому на продуктивність працівників в умовах пандемії та після її закінчення. А ось I. Hupont Torres, V. Charisi, De Prato, G. De Prato [2] у своєму звіті приділили увагу викликам для ЄС у контексті наступних поколінь віртуальних світів, та як стрімкий технологічний розвиток впливає на суспільство, економіку та політику, на комунікаційні стратегії в організаціях загалом.

Серед вітчизняних авторів варто виділити О.В. Гуменну, М.А. Синицю [3], які у своїй статті розглядають психологічні та поведінкові фактори ефективності віртуальних команд й стратегії управління в умовах цифрової трансформації; автори О.Ф. Присяжнюк, І.І. Кравчук, М.А. Місевич [4] аналізують вплив цифрових технологій на управлінські процеси та розглядають можливості, які відкриває діджиталізація для гібридних команд.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз викликів і можливостей гібридних команд у діджитал-менеджменті для підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації. У статті акцентується увага на недостатньо досліджених аспектах функціонування гібридних команд у сфері діджитал-менеджменту. Зокрема, залишається відкритим питання забезпечення ефективної комунікації та координації між учасниками команд, які працюють у змішаному форматі (офлайн та онлайн). Недостатньо вивчено адаптацію моделей лідерства, мотивації та контролю до умов гібридного середовища, особливо в умовах цифрової трансформації організацій. Крім того, потребують подальшого аналізу механізми використання цифрових інструментів для підтримки командної взаємодії, управління продуктивністю та збереження корпоративної культури в розподілених робочих групах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ характеризується високою невизначеністю, спричиненою поєднанням

геополітичних криз, економічних коливань, технологічних зламів і навіть нових хвиль пандемій. У так званому VUCA-середовищі (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) здатність організації швидко адаптуватися до змін є ключовою конкурентною перевагою. Гібридна модель роботи забезпечує необхідну гнучкість: за визначенням Vartiainen і Vanharanta, «гібридність – це евристичний спосіб гнучко організовувати роботу та її передумови задля реагування на очікувані зміни (наприклад, ринкові коливання) і неочікувані події (пандемії, природні катаклізми, конфлікти)» [5].

Крім того, звіт JLL “The Future of Work Survey 2024” [6] підкреслює, що в умовах «складного, неоднозначного й динамічного середовища» саме гнучкість стилів роботи є найкращим інструментом для зміцнення організаційної ефективності серед прихильників гібридних підходів, що узгоджується з даними Стенфордського університету: лише 12 % опитаних керівників планують повне повернення співробітників в офіс протягом наступного року, натомість понад чверть організацій впроваджуватимуть гібридні режими роботи, що ще раз підтверджує сталість та затребуваність гібридної моделі в нових умовах.

З метою більш точного розуміння специфічних умов співпраці в гібридних командах, важливо визначити їх ключові характеристики та провести чітке розмежування між традиційними (face-to-face), гібридними (hybrid) та віртуальними (virtual) командами. Як зазначає Міндер [7], основною відмінністю гібридних команд є поєднання учасників, які працюють на одному фізичному майданчику, та тих, хто працює дистанційно. Таке поєднання супроводжується активним використанням цифрових засобів комунікації, які дозволяють підтримувати ефективну взаємодію між усіма членами команди.

У порівнянні з традиційними командами, які характеризуються тісною просторовою взаємодією та особистим контактом, гібридні команди поєднують безпосереднє спілкування із цифровим, що дозволяє адаптуватися

до сучасних умов праці. Інститут цифрової трансформації спільно з Університетом Санкт-Галлена, компаніями Novu Office та HR Campus провів комплексне дослідження під назвою «Hybrid Work Compass» [8]. Методологія дослідження включала проведення 150 глибинних інтерв'ю з менеджерами середньої та вищої ланки, а також анкетування 841 компанії, що здійснюють свою діяльність на території Швейцарії.

Ключові результати дослідження свідчать про стрімке зростання популярності гібридної моделі. Частка компаній, які вже впровадили або планують запровадити гібридний формат роботи, зросла з 35 % до 77 % після початку пандемії COVID-19. Водночас частка працівників, які надають перевагу роботі в гібридних командах, підвищилася з 9 % до 49 %. Найбільше зростання продемонстрували ті моделі, де більшість робочих днів припадає на дистанційний формат, тоді як традиційна офісна зайнятість продовжує знижуватись, що підтверджує той факт, що гібридна робота вже не є тимчасовим рішенням, а перетворюється на сталу та переважну форму організації праці.

Окреме дослідження було проведене компанією Microsoft у грудні 2020 року у партнерстві з Boston Consulting Group та KRC Research — під назвою «Work. Reworked 2020», яке охопило понад 600 керівників і працівників великих компаній з різних регіонів світу. Згідно з результатами, 90 % опитаних лідерів переконані, що гібридна модель роботи закріпиться в організаційній культурі надовго, поступово стаючи новою нормою [9].

У сукупності ці дослідження підкреслюють стратегічну значущість гібридного формату роботи та підтверджують, що поєднання гнучкості дистанційної роботи з перевагами фізичної взаємодії є не лише відповіддю на виклики сьогодення, а й перспективним вектором розвитку сучасних організацій.

Впровадження гібридного формату роботи супроводжується низкою суттєвих викликів для співробітників, які впливають не лише на їхню продуктивність, а й на рівень задоволеності роботою, психологічний стан і

ступінь залученості до корпоративного життя. Одним із головних викликів є поява почуття соціальної ізоляції, коли працівники, що більшість часу працюють дистанційно, поступово втрачають відчуття належності до команди, обмежуються у неформальному спілкуванні з колегами та відчують себе менш поміченими й оціненими з боку керівництва, що у свою чергу може знижувати мотивацію до виконання професійних обов'язків (рис. 1).

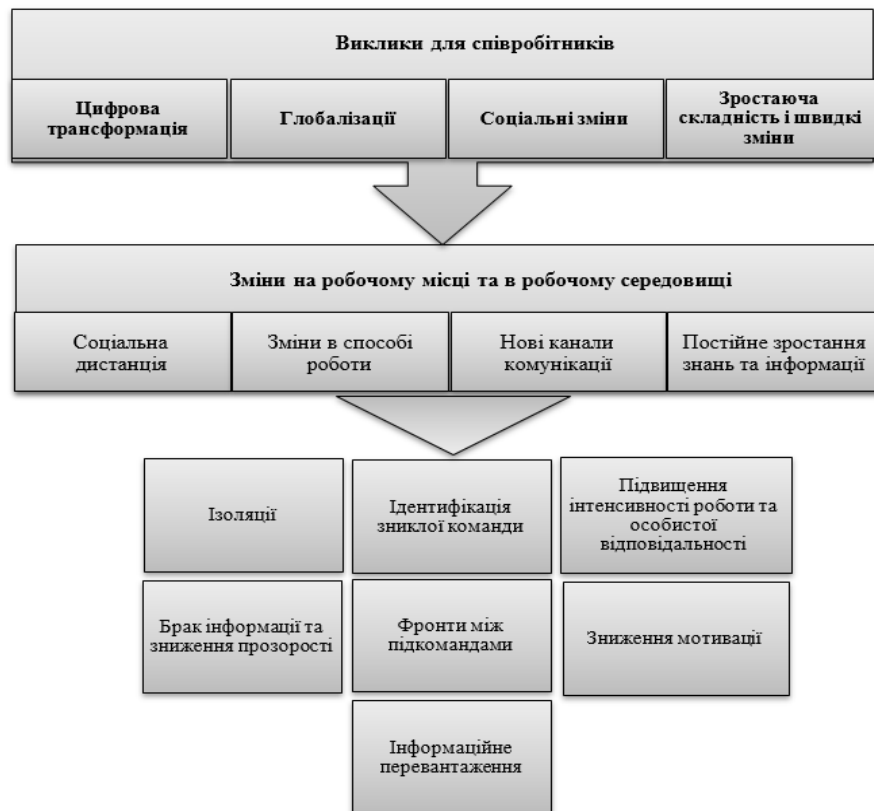


Рис. 1. Проблеми та ризики для персоналу при переході на гібридну модель роботи

Джерело: складено авторами

Ще однією проблемою, яка особливо гостро постає в умовах гібридної роботи, є зменшення рівня ідентифікації з організацією: втрата щоденного фізичного контакту з робочим середовищем спричиняє ослаблення зв'язку працівників із цінностями, місією та культурою компанії, оскільки дистанційний формат ускладнює емоційне залучення, обмежує участь у спільних заходах і позбавляє працівників можливості «відчути» корпоративну атмосферу.

Окрім того, одним із ключових викликів є ускладнення процесів комунікації та обміну інформацією, адже працівники, які перебувають в різних локаціях, нерідко стикаються з труднощами в синхронізації дій, браком своєчасного зворотного зв'язку та інформаційними прогалинами, що негативно позначається на ефективності командної роботи, прийнятті рішень і загальній продуктивності команди. Відсутність чітко визначених каналів комунікації або їх перевантаження часто призводить до дублювання завдань, непорозумінь або навіть конфліктів між працівниками.

Гібридна модель також створює ризики для зниження внутрішньої мотивації, оскільки частина співробітників може почати відчувати втрату цілей, труднощі з самоорганізацією та зниження рівня самодисципліни — особливо у випадках, коли робочий графік не є достатньо структурованим або відсутня систематична підтримка з боку керівництва. Ускладнюється і доступ до неформального наставництва, що є важливим для професійного розвитку, особливо для нових або молодших працівників [7, 8].

Не менш актуальним викликом стає підвищений ризик професійного вигорання, оскільки гібридний формат часто призводить до стирання меж між робочим і особистим життям: співробітники працюють понаднормово, мають менше часу для відпочинку та можуть відчувати постійне емоційне перенавантаження. До цього додаються технічні проблеми — нестабільне підключення до Інтернету, відсутність якісного обладнання, недостатній рівень технічної підтримки — які не лише ускладнюють виконання щоденних завдань, але й створюють додатковий стрес.

Одним із ключових викликів для менеджерів під час впровадження гібридної роботи команд є забезпечення ефективної комунікації та взаєморозуміння між учасниками, які працюють у різних умовах — офлайн і онлайн. Складність полягає у збереженні командної згуртованості, формуванні єдиної корпоративної культури та підтримці високого рівня мотивації, незважаючи на фізичну роз'єднаність. Менеджерам доводиться адаптовувати стилі управління, впроваджувати цифрові інструменти для

координації роботи, забезпечувати рівний доступ до інформації та створювати психологічно безпечне середовище, в якому всі працівники можуть відкрито висловлювати думки й ефективно співпрацювати [8].

Основними шляхами вирішення проблем та адаптації до нового ладу у співпраці є:

- цифрове мислення, що охоплює відкритість до цифровізації, що передбачає готовність приймати зміни в цифровій сфері з проактивним підходом, адже люди з розвиненим цифровим мисленням прагнуть бути в курсі нових технологій та змін, які вони приносять;
- мислення, орієнтоване на людей, базується на фокусі на людях як головних рушіях цифровізації, з врахуванням потреб працівників, підтримкою їхнього розвитку і сприянню створення культури взаємоповаги;
- управління командним мисленням та культурою вимагає розвитку спільних знань у команді, що досягається завдяки ефективній комунікації та розумінню різноманітних соціальних, організаційних і культурних контекстів.

Гібридна модель роботи відкриває широкий спектр можливостей як для працівників, так і для роботодавців. Згідно з дослідженнями, 87% респондентів вважають, що така форма співпраці підвищує привабливість роботодавця, тоді як 84% відзначають її цінність для працівників завдяки зростанню балансу між роботою та особистим життям, зокрема через усунення потреби в щоденних виїздах (поїздках). Крім того, 80% опитаних відзначають підвищену мотивацію персоналу, що є результатом більшої гнучкості та автономності. Гібридна робота також сприяє соціальній відповідальності компаній завдяки зменшенню впливу на довкілля. Для бізнесу ця модель означає економію витрат на офісні приміщення та розширення географії пошуку талантів. У сфері управління знаннями вона дозволяє об'єднувати ключових носіїв компетенцій завдяки цифровим технологіям, а також створювати глобальні команди без прив'язки до місця. Це підвищує готовність співробітників ділитися знаннями та вчитись новому.

Таким чином, гібридна робота не лише створює нові умови для лідерства, а й розкриває потенціал для стійкого розвитку організацій у майбутньому (рис. 2).

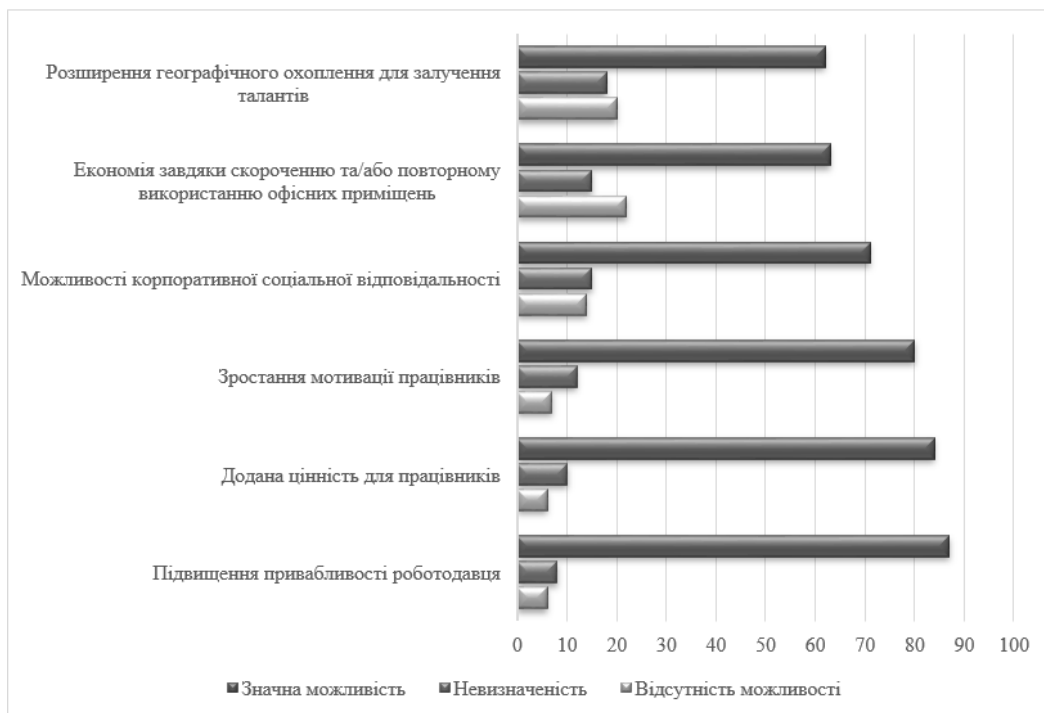


Рис. 2. Можливості, які пропонує гібридна співпраця
Джерело: узагальнено на основі [8, 10]

У гібридному середовищі, де поєднуються фізична присутність і віддалена співпраця, особливо важливими стають здатність до адаптації, комунікації, самостійного управління та емоційного інтелекту. Саме ці навички сприяють збереженню командної цілісності, забезпечують гнучкість у прийнятті рішень і дозволяють ефективно реагувати на виклики, що виникають у процесі роботи в умовах невизначеності та швидких змін (рис. 3).

1. Готовність до навчання та розвитку. Ця навичка передбачає відкритість до нових знань, здатність швидко адаптуватися до змін та постійне самовдосконалення; у динамічному цифровому середовищі працівники мають самостійно шукати нові джерела знань, вивчати сучасні інструменти та методики для підтримки своєї професійної актуальності.

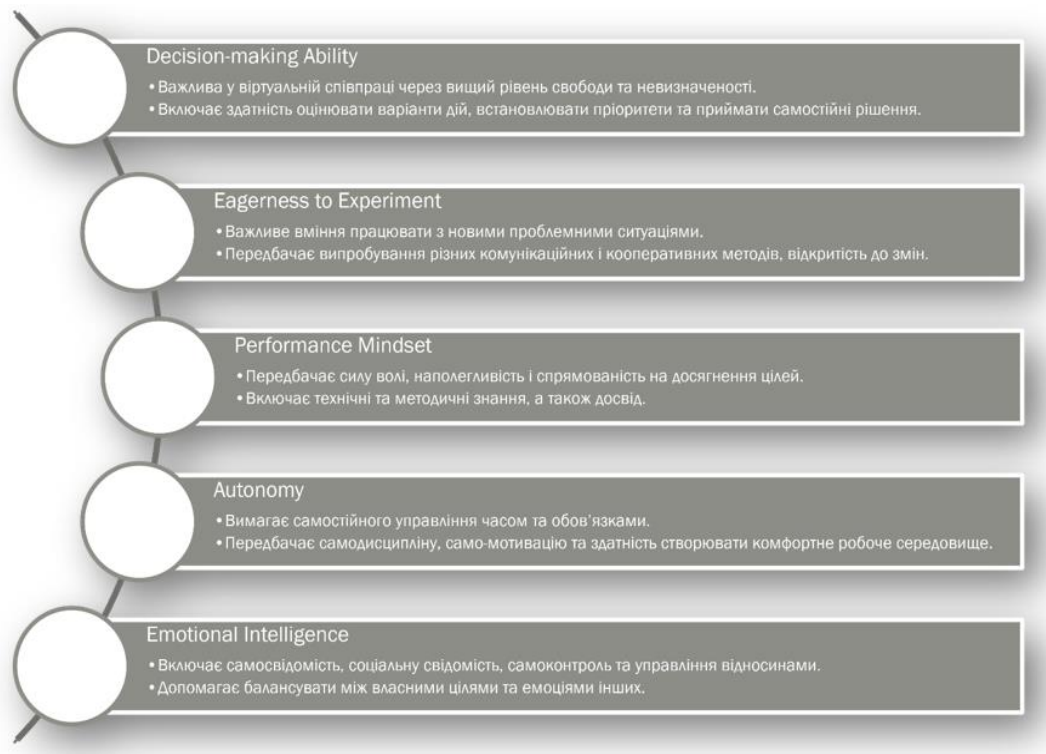


Рис. 3. Фундаментально важливі навички у підвищенні ефективності роботи гібридної команди

Джерело: складено авторами

2. Навички електронної комунікації. Ефективне віртуальне спілкування вимагає правильного вибору каналів і стилю мовлення, дотримання цифрового етикету та вміння чітко передавати думки. Ця навичка є основою для запобігання непорозумінням і збереження командної взаємодії в онлайн-середовищі.

3. Стресостійкість. Гібридний формат роботи часто супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що потребує вміння зберігати психологічну стабільність, позитивне мислення та спокій у складних ситуаціях, адже стресостійкі працівники краще справляються з навантаженням і адаптуються до змін.

4. Чутливість до різноманітності. У командах, які включають учасників із різними культурами, досвідом і стилями роботи, важливо виявляти толерантність і повагу до індивідуальних особливостей, що створює сприятливий психологічний клімат і підтримує інклюзивну корпоративну культуру.

5. Здатність подолати дистанцію. Ефективне керування гібридною командою вимагає вміння підтримувати тісний зв'язок із віддаленими працівниками, формувати відчуття єдності, забезпечувати відкриту комунікацію та довіру, попри фізичну віддаленість.

6. Емпатія. Вміння відчувати та розуміти емоційний стан інших дозволяє керівникам і членам команди підтримувати взаєморозуміння, допомагати один одному у складних ситуаціях та зміцнювати командний дух, сприяє підвищенню рівня довіри й емоційної безпеки.

7. Здатність приймати рішення (Decision-making Ability). У швидкозмінному цифровому середовищі критично важливо вміти оперативно оцінювати ситуації, визначати пріоритети та самостійно приймати обґрунтовані рішення, що забезпечує ефективність командної роботи, особливо в умовах віртуальної взаємодії.

8. Готовність до експериментів (Eagerness to Experiment). Ця навичка передбачає готовність діяти в умовах невизначеності, використовувати нові комунікаційні формати, шукати інноваційні шляхи для вирішення проблем і постійно адаптуватися до змін.

9. Орієнтація на результат (Performance Mindset). Для досягнення ефективності команда має зосереджуватись на цілях, демонструвати наполегливість, цілеспрямованість і силу волі, а також передбачає володіння технічними, методичними та практичними знаннями.

10. Автономність (Autonomy). Успішна гібридна робота базується на самостійності співробітників у розпорядженні часом, самодисципліні та відповідальності, тому дана навичка дозволяє працювати без постійного контролю, підтримуючи високу продуктивність і якість виконання завдань.

11. Емоційний інтелект (Emotional Intelligence). Ця навичка охоплює самосвідомість, самоконтроль, соціальну чутливість і вміння керувати взаємовідносинами та дозволяє ефективно взаємодіяти з іншими членами команди, уникаючи конфліктів, створюючи позитивну атмосферу в колективі.

Отже, у контексті зростаючої нестабільності та складності сучасного світу гібридна модель роботи постає як стратегічно важливий інструмент адаптації організацій до умов VUCA-середовища. Вона поєднує гнучкість дистанційного формату з перевагами фізичної взаємодії, дозволяючи компаніям забезпечити безперервність бізнесу, економію ресурсів, розширення географії талантів та підвищення мотивації персоналу. Проте впровадження такого підходу супроводжується рядом викликів – від ризиків соціальної ізоляції до складнощів з комунікацією та зниженням ідентифікації з організацією. Подолання цих проблем вимагає розвитку нових управлінських практик, цифрового мислення, підвищення рівня емоційного інтелекту та глибокого розуміння особливостей гібридної взаємодії. У результаті, гібридна модель роботи не лише відповідає на сучасні виклики, а й відкриває нові горизонти для сталого та інклюзивного розвитку організацій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах динамічного та нестабільного VUCA-середовища гібридна модель роботи перетворюється з тимчасового інструменту адаптації на стійкий стратегічний формат організації трудової діяльності. Її гнучкість, здатність до адаптації та поєднання переваг офлайн- та онлайн-комунікації роблять гібридну модель не лише ефективною відповіддю на виклики пандемій, геополітичної нестабільності та технологічних трансформацій, але й перспективним вектором розвитку організаційної культури загалом.

Результати численних міжнародних досліджень, зокрема опитувань JLL, Стенфордського університету, Microsoft, а також ініціативи Hybrid Work Compass, засвідчують ріст популярності гібридного формату серед компаній та працівників, акцентуючи на зростанні мотивації, продуктивності, балансу між роботою й особистим життям, а також на економічній доцільності цього підходу.

Однак разом з перевагами гібридна модель роботи породжує і низку критичних викликів, серед яких – ризик соціальної ізоляції, ослаблення ідентифікації з компанією, комунікаційні бар'єри, вигорання, зниження самодисципліни та втрати професійної підтримки. Для подолання цих викликів ключовим є розвиток таких навичок, як емоційний інтелект, автономність, стресостійкість, готовність до навчання, здатність до цифрової комунікації та управління дистанцією.

Перспективи подальших розвідок у напрямі гібридної роботи полягають у необхідності формування нових теоретичних моделей і практичних підходів до організації праці в умовах цифрової трансформації, зокрема дослідження ефективності змішаних форматів взаємодії, впливу гнучких графіків на продуктивність і залученість персоналу, а також вивчення ролі цифрових навичок, емоційного інтелекту та адаптивного лідерства у формуванні стійких команд і управління ними в умовах зростаючої глобальної невизначеності.

Література

1. Gibbs, M., Mengel, F., Siemroth, C. Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. *IZA Discussion Paper* No. 14336, 2021. URL: <https://www.iza.org>
2. Hupont Torres, I., Charisi, V., De Prato, G., Pogorzelska, K. Next Generation Virtual Worlds: Societal, Technological, Economic and Policy Challenges for the EU. *Publications Office of the European Union*, 2023. DOI: 10.2760/51579
3. Гуменна О. В., Синиця М. А. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2023. Т. 8, № 1. С. 40–46. DOI: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46
4. Присяжнюк О. Ф., Кравчук І. І., Місевич М. А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*.

Серія: економіка та управління, 2024. № 12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-04-03

5. Vartiainen M., Vanharanta O. Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. *ResearchGate*, 2023. DOI: 10.13140/RG.2.2.12847.71844

6. JLL Research. The Future of Work Survey 2024. A more fragmented world of work creating new requirements for corporate real estate. URL: <https://www.jll.com/en-us/insights/future-of-work-survey>

7. Minder S. Führung von Hybrid-Teams - Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie. *IUBH Discussion Papers - Gesundheit*, No. 3/2020. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/224905>

8. Berger S., Weber F., Buser A. Hybrid Work Compass: Navigating the Future of How We Work. *Novu Office*, HR Campus & University of St. Gallen. 2021.

9. Microsoft News Center. New Microsoft research: Is hybrid work here to stay? 2020. URL: <https://news.microsoft.com>

10. Sailer K., Thomas M., Pachilova R. The challenges of hybrid work: an architectural sociology perspective. *Buildings & Cities*, 2023. Vol. 4, Issue 1. P. 650–668. DOI: 10.5334/bc.350

11. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Яременко А. І., Суржиков О. І. Фрагментарність бізнес-комунікацій: концептуальний базис та виклики сучасності. *Ефективна економіка*, 2024. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.3.21

12. Почтовюк А., Білик М., Шишлова Ю. Маркетинговий менеджмент підприємств ІТ-галузі в контексті ведення міжнародного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2024. № 4. С. 104- 111. DOI: 10.31891/mdes/2024-14-13

References

1. Gibbs, M., Mengel, F. and Siemroth, C. (2023), “Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals”, *Journal of Political Economy: Microeconomics*, vol. 1 (1), pp. 7–41.
2. The official website of the European Union (2023), “Next Generation Virtual Worlds: Societal, Technological, Economic and Policy Challenges for the EU”, available at: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC133757> (Accessed 4 May 2025).
3. Humenna, O.V. and Synytsia, M.A. (2023), “Management virtual teams: behavioural aspects”, *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 8, no. 1, pp. 40–46.
4. Prysiashniuk, O.F., Kravchuk, I.I. and Misevych, M.A. (2024), “Modern trends in the digitalisation of business management”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, [Online], vol. 12, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-03/2024-12-04-03> (Accessed 4 May 2025).
5. The official website of the European Union (2023), “Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook”, available at: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2023/hybrid-work-definition-origins-debates-and-outlook> (Accessed 5 May 2025).
6. The official website of the JLL Research (2024), “The Future of Work Survey 2024. A more fragmented world of work creating new requirements for corporate real estate”, available at: <https://www.jll.com/en-us/insights/future-of-work-survey> (Accessed 4 May 2025).
7. Minder, S. (2020), “Führung von Hybrid-Teams – Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie”, *IUBH Discussion Papers-Gesundheit*, no. 3/2020, available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/224905> (Accessed 4 May 2025).

8. Berger, S., Weber, F. and Buser, A. (2021), *Hybrid Work Compass: Navigating the Future of How We Work*, Novu Office, HR Campus & University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland.

9. The official website of the Microsoft News Center (2020), “New Microsoft research: Is hybrid work here to stay?”, available at: <https://news.microsoft.com> (Accessed 4 May 2025)

10. Sailer, K., Thomas, M. and Pachilova, R. (2023), “The challenges of hybrid work: an architectural sociology perspective”, *Buildings & Cities*, vol. 4, no. 1, pp. 650–668.

11. Pochtoviuk, A., Semenikhina, V., Yaremenko, A. and Surzhykov, O. (2024), “Fragmentation of business communications: conceptual basis and contemporary challenges”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3314/3350> (Accessed 4 May 2025).

12. Pochtoviuk, A., Bilyk, M. and Shyshlova, Yu. (2024), “Marketing management of IT companies in the context of international business”, *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 4, pp. 104–111.

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.