

УДК 331.108:004

JEL Classification: M54

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341972>**Назарова С. О.**

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри мультимедійних систем і технологій
(відповідальний автор)
ORCID ID: 0009-0007-2229-423X

Слісаренко М. В.

аспірант
ORCID ID: 0009-0000-3874-2112
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ

Мета дослідження полягає у розробленні комплексного підходу до визначення поняття «гібридна робота», що поєднує мультипросторовий та управлінський підходи. Методика дослідження базується на аналізі та узагальненні результатів наукових і практичних джерел за період 2020–2025 рр., систематизації визначень гібридної роботи та виокремленні ключових характеристик. Отримані результати дали змогу визначити гібридну роботу як форму організації праці, що реалізується у п'яти взаємопов'язаних просторах (фізичному, цифровому, часовому, соціальному та ментальному) та функціонує через систему домовленостей між працівником і роботодавцем. Практична значущість полягає у створенні концептуальної основи для подальшої класифікації видів гібридної роботи та розроблення управлінських інструментів, здатних забезпечити баланс між організаційними правилами та автономією команд і працівників.

Ключові слова: гібридна робота, організація праці, інформаційні технології, управлінські домовленості, управління IT-проектами.

Nazarova Svitlana, Slisarenko Mykola*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

A COMPREHENSIVE APPROACH TO DEFINING HYBRID WORK

The article addresses the conceptualization of hybrid work as a multidimensional phenomenon that goes beyond the traditional division between office and remote employment. The purpose of the study is to propose an integrated approach to defining hybrid work that combines multi-space and managerial perspectives. Hybrid work is interpreted as a form of work organization structured around five interconnected spaces – physical, digital, temporal, social and mental – governed by agreements between the employee and the employer. The methodological basis lies in content analysis and synthesis of academic and applied literature, as well as comparative analysis of existing conceptual models. This framework enables identification of key determinants that shape hybrid work at organizational, project-team, and individual levels. The study emphasizes the role of managerial agreements–policies, regulations, and collaborative practices–that mediate how spaces are realized in practice. The results indicate that hybrid work should be understood not merely as a spatial or technological arrangement, but as a dynamic system of interconnected spaces regulated through formal and informal agreements. These agreements–ranging from policies and contracts to team-level practices–define conditions of work and balance organizational requirements with employee autonomy. The physical space defines location and mobility; the digital space ensures access to communication platforms and data security; the temporal space structures duration and rhythm of work; the social space reflects roles, interactions, and coordination mechanisms; while the mental space integrates individual characteristics and ensures balance between organizational goals and employee well-being. Their interaction generates flexible yet coherent configurations of hybrid practices. The practical value lies in offering an integrative framework applicable to IT companies and project managers for designing effective hybrid work models that align organizational regulations with team and employee autonomy, contributing to productivity, team resilience, and competitiveness in a transforming digital economy.

Keywords: hybrid work, work organization, information technologies, managerial arrangements, IT projects management.

Постановка проблеми. Упродовж останніх п'яти років гібридна (що поєднують традиційну (стаціонарну) та дистанційну) робота (далі – ГР) еволюціонувала з антикризового інструменту, що використовувався в період пандемії COVID-19, до поширеної форми організації праці. Сьогодні майже 45% працівників у світі працюють, використовуючи ГР, і саме ця форма організації праці асоціюється зі зростанням продуктивності – у середньому на 19% за даними Cisco Global Hybrid Work Study 2025 [1]. Такі результати свідчать про стратегічну роль ГР в підвищенні

ефективності команд та конкурентоспроможності організацій.

Актуалізація ГР супроводжується змінами в управлінських практиках: акцент зміщується на гнучкість, цифровізацію та баланс між роботою і особистим життям. Водночас практики повернення до офісу, які не враховують специфіку проектної діяльності, можуть зумовлювати організаційну напругу, втрату мотивації та зниження продуктивності [2]. У науковій літературі також простежується відсутність єдності у визначенні цього явища. Так, у звіті консалтингової компанії

McKinsey & Company ГР розглядається як «модель, у межах якої співробітники працюють і віддалено, і в офісі» [3], що свідчить про акцент винятково на просторовій характеристиці цього явища. Натомість у публікації Лінди Граттон в *Harvard Business Review* запропоновано ширший підхід, згідно з яким для коректного визначення ГР слід враховувати як просторову, так і часову характеристики, тобто гібридною роботою є «модель роботи будь-де й будь-коли» [4]. Попри поширеність і практичну значущість ГР, відсутність єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття ускладнює його науковий аналіз і впровадження. Це зумовлює потребу у встановленні змісту та обсягу поняття «ГР».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Емпіричною базою дослідження стали вторинні дані, отримані з релевантних джерел за період 2020–2025 років. До них належать наукові публікації у фахових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science (Й. Лаурінг, К. Йонассон [5]; С. М. Хюрюсалмі та ін. [6]; С. К. Паркер та ін. [8]; М. Крайчик та ін. [11]; С. Халфорд [12]; М. Вартіайнен, О. Ванхаранта [14]), аналітичні звіти міжнародних організацій (Cisco [1]; Європейський фонд з покращення умов життя та праці [4, 7, 9, 10, 15]; WFH Research [17]; Gartner [18]; Gallup [19]; Cargemini [20]), а також прикладні дослідницькі огляди компаній (McKinsey & Company [3]; Boston Consulting Group [21]; Microsoft [22]). Відібрані джерела безпосередньо стосуються проблематики визначення та впровадження гібридної роботи й охоплюють як концептуальні підходи, так і управлінські практики. Такі джерела відібрані за ключовими словами “hybrid work”, “definition”, “concept”, що дало змогу врахувати сучасний стан наукової дискусії. До аналізу включалися лише ті джерела, які містили власне визначення або концептуальний опис ГР та мали безпосереднє відношення до управлінської практики. Джерела, де термін «ГР» згадувався супутньо, пояснюючи інші явища та процеси, або без спроби його визначення, виключено з аналізу. Узагальнення джерел показало, що ГР трактується по-різному: одні автори акцентують увагу на місцях виконання завдань, інші – на часових параметрах чи рівні автономності працівників. Унаслідок цього виникає низка часткових визначень, але бракує узгодженого підходу, що ускладнює практичне використання поняття. Така розбіжність підходів зумовлює потребу у формуванні більш цілісного визначення ГР.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є встановлення змісту та обсягу поняття «ГР». Для досягнення поставленої мети було виокремлено ключові характеристики ГР на підставі критичного аналізу існуючих досліджень, систематизовано та порівняно наявні підходи до визначення ГР.

Виклад основного матеріалу. У табл. 1 наведено поширені у працях [3, 4, 14, 19–25] трактування поняття «ГР», за якими авторами статті виділено його ключові характеристики, на яких зосереджується більшість авторів, а саме: локалізація (офіс, дім, «третє місце»); гнучкість розкладу та режим синхронної/асинхронної взаємодії; наявність технологічної підтримки (цифрові інструменти); соціальна взаємодія й координація; організаційні домовленості між працівником і роботодавцем; рівень автономності у виборі місця та часу роботи.

Наведені в табл. 1 результати аналізу свідчать про нечіткість визначень поняття «ГР» та наявність розбіжностей у виборі рівнів аналізу. Разом з цим, наведені у табл. 1 ключові характеристики у певних авторів співпадають та виділені ними на основі спільних концептуальних позицій. З огляду на зміст і кількість ключових характеристик, виділених у кожному визначенні (табл. 1.), усі проаналізовані трактування поняття «ГР» можна згрупувати у три концептуальні підходи: «моноп просторовий», «мультипросторовий» та «управлінський» (названо авторами статті).

Моноп просторовий підхід. Цей підхід зосереджений на просторовому вимірі ГР, визначаючи її як поєднання діяльності на території роботодавця (офіс, виробничий майданчик) із дистанційним виконанням завдань (з дому або з іншого місця). До цього підходу належать визначення, подані у звітах консалтингових компаній Boston Consulting Group [21] та McKinsey [3], а також у дослідженні Міжнародної організації праці [24]. У цих джерелах домінує ідея чергування традиційної та дистанційної роботи, яка реалізується у форматі часткової присутності в офісі або встановленого розподілу днів/годин між різними локаціями. Водночас часові, цифрові, соціальні та організаційно-адміністративні характеристики здебільшого залишаються поза фокусом, що обмежує комплексність розуміння ГР в межах цього підходу.

Мультипросторовий (багатовимірний) підхід. У межах цього підходу ГР трактується як взаємодія кількох взаємопов'язаних просторів діяльності – фізичного (офіс, дім, «третє місце»), часового (можливість самостійного або скоординованого розподілу робочого часу), цифрового (онлайн-платформи, засоби комунікації), соціального (взаємодія та координація між учасниками) та ментального (сукупність особистісних якостей працівника). Він включає не лише зміну локацій, а й технологічну інтеграцію, підтримку соціального капіталу, синхронізацію діяльності розподілених команд, а також урахування особистісних якостей працівника. До цього підходу належать визначення, подані у звітах дослідницького інституту Cargemini Research [14], у працях Лінди Граттон [4] та Джеральда Кейна [23], а також в аналітичній доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку [25]. У цих джерелах підкреслюється необхідність поєднання офлайн та онлайн форм взаємодії, адаптації робочих процесів до ГР, а також підтримки комунікацій у командах, які працюють у синхронних та асинхронних режимах. Проте, навіть за багатовимірного охоплення, організаційні домовленості та політики часто залишаються неформалізованими, що знижує можливість масштабування цього підходу в складних організаційних структурах.

Управлінський підхід. У межах цього підходу ГР розглядається як система домовленостей між організацією, командами та окремими працівниками щодо місця виконання завдань, графіка, способів комунікації та очікуваних результатів. Ключовою ознакою такої системи є рівень автономії прийняття рішень: домовленості можуть встановлюватися централізовано на рівні компанії через політики, регламенти чи договори, або ж формуватися децентралізовано – окремим командами чи індивідуальними співробітниками. Управлінський підхід виходить за межі просторово-часових характеристик і акцентує увагу на організаційних механізмах,

Таблиця 1

Визначення поняття «ГР» за результатами аналізу літератури

Джерело	Визначення ГР (узагальнений зміст)	Ключові характеристики
Capgemini Research [20]	«Гібридна робоча сила – це, по суті, персонал, розподілений по різних локаціях: від традиційних офісів і виробничих приміщень до віддалених місць, включно з житлом співробітників (власним домом чи спільною квартирою). Гібридна модель роботи характеризується гнучкістю та вибором, які вона надає працівникам, і може бути інноваційним способом впровадження нових підходів до гнучкості, співпраці та методів роботи».	Локалізація: офіс або дім/інші місця; Гнучкий розклад; Соціальна взаємодія; Автономність (право вибору)
Boston Consulting Group [21]	«Насправді люди найбільше зацікавлені саме в гнучкості, а не в радикальній 180-градусній зміні традиційної моделі, за якої всі весь час працюють з дому і ніколи не ходять в офіс».	Локалізація: офіс або дім; Автономність
McKinsey & Company [3]	«Після послаблення пандемії, за словами керівників, ГР – тобто коли співробітники працюють і віддалено, і в офісі – стане набагато більш поширеною».	Локалізація: офіс або дім
Microsoft [22]	«Для окремих працівників гібридна робота означає, що частину часу вони працюють в офісі, а частину – в іншому місці. Для організацій «гібридність» може також означати наявність як повністю офісних, так і повністю віддалених співробітників».	Локалізація: офіс або дім/«третє місце»; Гнучкий розклад; Домовленість; Автономність
Gallup [19]	«Співробітники, які мають можливість працювати віддалено, в більшості очікують на гібридне офісне середовище – таке, що дозволяє їм проводити частину тижня працюючи віддалено, а частину – в офісі».	Локалізація: офіс або дім; Гнучкий розклад (розподіл тижня); Автономність; Домовленість
Harvard Business Review [4]	«Щоб правильно спроектувати ГР, слід мислити по двох осях: простір і час... модель роботи «будь-де, будь-коли» – це і є ГР».	Локалізація: «будь-де»; Гнучкий розклад: «будь-коли»; Автономність
MIT Sloan Management Review [23]	«Очікуване поступове повернення до спільної офісної роботи відкриває можливість для експериментів із гібридними способами роботи... дає менеджерам змогу критично оцінити, як гібридне робоче місце може бути ефективнішим».	Локалізація: офіс або дім; Соціальна взаємодія (експерименти з координацією)
ILO [24]	«Дободослідницькі дані (Eurofound та ILO, 2017) свідчать, що “золота середина” для дистанційної роботи – це певна комбінація роботи на території роботодавця та телероботи. Під час пандемії цей підхід став відомий як “гібридна модель” – робота частково в офісі, частково віддалено».	Локалізація: офіс або дім; Гнучкий розклад (часткова присутність)
OECD [25]	«Зокрема, близькість до офісудосі відіграє роль у гібридних моделях, які поєднують дистанційну роботу з присутністю в офісі, тоді як у моделях “work-from-anywhere” цей чинник втрачає значення – там персонал розподілений між різними локаціями і, часто, часовими поясами, спираючись головню на онлайн-комунікацію».	Локалізація: офіс або дім / треті місця; Технічна підтримка; Соціальна взаємодія онлайн; Гнучкий розклад; Автономність
Eurofound [14]	«...ГР визначається як будь-яка форма організації праці, за якої працівник виконує роботу самостійно або разом з іншими, на умовах, узгоджених між працівником та організацією, відповідно до цілей останньої, потреб і завдань першого та контексту; при цьому гнучко варіюються час і місце роботи – на робочих приміщеннях роботодавця чи базовій локації або віддалено (вдома, в інших місцях чи в дорозі) – з використанням цифрових технологій (ноутбуки, мобільний зв'язок, інтернет)».	Локалізація: офіс або дім/ треті місця; Гнучкий розклад; Технічна підтримка; Соціальна взаємодія; Домовленість; Автономність

Джерело: складено авторами на основі [3, 4, 14, 19–25]

що формують баланс між контролем і гнучкістю. Він дозволяє розглядати ГР не лише як чергування робочого місця, а як керований процес, ефективність якого залежить від узгодженості між корпоративними правилами та можливостями індивідуального вибору. Приклади такого підходу представлені у звітах Microsoft [22], Gallup [19] та Eurofound [14], де ГР описується як процес, що поєднує формалізовані корпоративні правила з автономією команд і працівників. Водночас окремі реалізації цього підходу не завжди достатньо враховують часовий і цифровий виміри, що може обмежувати його гнучкість в умовах швидких технологічних змін.

Незважаючи на аналітичну цінність окремих підходів, жоден із них не дає повного уявлення про ГР

як комплексну форму організації праці, а саме: монопросторовий підхід надто спрощує це явище, зводячи його до вибору географічного розташування робочого місця; мультипросторовий підхід не завжди враховує організаційні правила і контексти; управлінський фокусується на політиках управління, але недостатньо описує, як саме облаштовані робочі простори. Щоб подолати ці обмеження, у цій статті запропоновано комплексний підхід, який поєднує сильні сторони мультипросторового і управлінського підходів.

По-перше, комплексний підхід формалізує правила використання фізичного простору (офіс, дім, треті місця), забезпечуючи прозорий баланс між традиційною і дистанційною роботою. Крім того, при визначенні поняття «ГР» важливим є розширення значення

«простір» та доповнення фізичного простору, соціальним оточенням, віртуальним (цифровим) простором як сукупністю програмно-технічного та інформаційного забезпечення – тобто усім іншим, що оточує виконавця в процесі ГР та забезпечує запланованого результату. По-друге, цифровий простір описується через впровадження політик кібербезпеки та стандартизацію цифрових інструментів, що є критичним для управління ІТ-проєктами. По-третє, встановлюючи гнучкі графіки, підхід регулює часовий простір, гармонізуючи синхронну та асинхронну взаємодію. По-четверте, через колективні угоди, механізми зворотного зв'язку та культура довіри координується соціальний простором, де узгоджуються очікування, ролі й показники ефективності. Нарешті, підтримуючи програми самоменеджменту, розвитку компетенцій, комплексний підхід опосередковано управляє ментальним (особистісним) простором працівника, який інтегрує інші виміри та визначає стійкість продуктивності.

Для практичного застосування комплексного підходу автори статті пропонують застосувати концепцію «життєвого простору», запропонована К. Левінім [16]. Згідно з нею, поведінка (В) є функцією особистості (Р) та оточення (Е), що формулюється як $B = f(P, E)$ [14]. Іншими словами, індивідуальні дії неможливо пояснити без урахування впливу середовища. «Життєвий простір» у розумінні Левіна охоплює всі чинники, які в даний момент впливають на індивіда. Якщо перенести це у площину трудової діяльності, то життєвий простір включає особистісні характеристики працівника, особливості командної взаємодії та ширший організаційний контекст, у якому він працює. Використання концепції життєвого простору дозволяє розглядати ГР як результат взаємодії індивідуальних факторів і факторів середовища. Розвиваючи цю ідею, дослідники Eurofound [14] здійснили системний аналіз сутності ГР, особливостей її впровадження та різних форм організацій.

У результаті було виокремлено чотири ключові простори життєвого простору працівника, які актуалізуються в процесі ГР, усвідомлюються через призму його особистісних характеристик і визначають триводу поведінку. До таких контекстуальних елементів віднесено фізичний простір, віртуальний (цифровий) простір, соціальний простір, часовий (темпоральний) простір. Кожен із них має власні піделементи та особливості, що конкретизують механізми впливу на працівника (див. табл. 2). Табл. 2 демонструє зміст зазначених просторів на основі джерела [14] із доповненнями авторів дослідження.

За суттю комплексного (як поєднання просторового та управлінського) підходу узгоджене застосування просторів, їх реалізація здійснюється через систему управлінських домовленостей, які поєднують організаційні правила ІТ-компанії з автономією команд і працівників. Взаємодія цих елементів відображена на рис. 1.

Проте наявність самих просторів ще не забезпечує узгодженості практик впливу на стан зазначених просторів та їх використання. Вирішальне значення має управлінський підхід, за якого вони регулюються одночасно в централізований та децентралізований спосіб. Іншими словами, простори функціонують не лише як аналітичні категорії, а й як керовані сфери: організація встановлює загальні обмеження (політики, стандарти, вимоги, регламенти, терміни тощо), тоді як команди та окремі працівники адаптують їх під конкретні завдання та етапи ІТ-проєкту, – що становить рівні управління процесом ГР. Рівні управління різними просторами можуть відрізнятися: наприклад, компанія централізовано визначає «офісні дні» (фізичний простір) і стандарти кібербезпеки (цифровий простір), тоді як команди самі вирішують, у яких локаціях працювати в інші дні та які інструменти управління проєктом застосовувати. Управлінський підхід до ГР складається з кількох основних частин (табл. 3): правил і політик,

Таблиця 2

Зміст контекстуальних елементів (просторів) ГР

Простір ГР	Опис простору	Піделементи простору
Фізичний	Матеріальне середовище виконання завдань (офіс, дім, інші локації), якість якого визначається облаштуваністю, ергономікою, доступом до інструментів і можливістю мобільності.	Географічна локація місця роботи
		Робочий простір
		Робоче місце
		Мобільність
Віртуальний / цифровий	Цифрове робоче середовище, що включає глобальні мережі та корпоративні онлайн-платформи, які забезпечують індивідуальну роботу та колективну взаємодію.	Цифрова інфраструктура
		Цифрова безпека
		Цифрова комунікація
Соціальний	Середовище комунікації та співпраці, яке відображає ролі, статуси та командні відносини працівника у фізичному й цифровому форматі.	Комунікація
		Соціальні зв'язки
		Процеси орієнтовані на завдання
		Процеси пов'язані з обслуговуванням
Часовий	Організація робочого часу, що охоплює його тривалість, графік початку й завершення роботи та періодичність виконання завдань, визначаючи ритм і структуру діяльності під час ГР.	Частота часу
		Терміни
		Тривалість
Ментальний	Сукупність індивідуальних рис і психологічних характеристик працівника, через які працівник сприймає реальність та формує свою поведінку у взаємодії з іншими.	Спрямованість особистості
		Досвід
		Психічні особливості
		Біопсихічні властивості

Джерело: складено авторами на основі [14]



Рис. 1. Концептуальна модель комбінованого підходу до визначення гібридної роботи

Джерело: сформовано авторами на основі [14, 16, 19, 22]

організації процесів, використання цифрових інструментів, командної культури, а також підтримки та мотивації працівників. Усі ці складові разом визначають, як узгоджуються інтереси компанії та співробітників під час ГР [14, 19, 22].

Базуючись на поєднанні мультипросторового та управлінського підходів, «ГР» доцільно визначати як форму організації праці, що здійснюється у п'ятих взаємопов'язаних просторах: фізичному, цифровому, часовому, соціальному та ментальному і підтримується системою домовленостей між працівником і роботодавцем, що формують конкретні умови реалізації цих просторів. Ключову інтегративну роль при цьому відіграє п'ятий ментальний (особистісний) простір працівника, який опосередковує взаємодію з іншими просторами, забезпечуючи баланс між індивідуальним добробутом і цілями організації. Таке трактування підкреслює, що ефективність ГР

Таблиця 3

Складові управлінських підходів до ГР

Складова	Компоненти	Приклади
Правила і політики	Формальні політики, регламенти, договори	Трудові угоди, регламенти відвідуваності, корпоративні інструкції
Організація процесів	Ролі, відповідальність, моделі координації, рівень автономії	Матриця RACI; закріплення ролей, регулярні командні зустрічі; делегування завдань
Цифрові інструменти	Цифрові платформи для співпраці, інструменти кібербезпеки і захисту даних	Slack, Teams; VPN, 2FA
Командна культура	Організаційна культура, менторство, традиції	Принципи довіри і прозорості; менторство; перерви на каву, святкування днів народження
Мотивація і підтримка	Програми підтримки ментального здоров'я, угоди про психологічну безпеку, системи визнання й мотивації	Медичне страхування; право на відключення; регулярні оцінки продуктивності, бонуси

Джерело: побудовано згідно [14, 19, 22]

залежить не лише від опису її просторів, а передусім від балансу між загальними правилами організації та свободою працівників у межах цих правил. Саме комплексний підхід дозволяє пристосовувати ГР до різних умов, зменшувати витрати на координацію та підтримувати стабільну продуктивність.

Висновки. Результати дослідження дають повне та детальне розуміння ГР, що забезпечує об'єктивність інструментів, методів та моделей управління ГР, які розроблятимуться на цій основі. На теперішній час наявні спроби класифікації видів ГР суттєво відрізняються за критеріями й рівнями аналізу, що ускладнює порівняння досліджень і впровадження узгоджених політик. Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на подолання цієї прогалини шляхом розроблення системної класифікації, здатної забезпечити як концептуальну цілісність, так і практичну застосовність ГР в різних організаційних контекстах.

Література:

1. Cisco. Cisco Global Hybrid Work Study 2025. Navigating Hybrid Work Strategies in the Evolving Workplaces. Newsroom Cisco, 2025. URL: <https://newsroom.cisco.com/c/dam/r/newsroom/pdfs/Cisco-Hybrid-Work-Study.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).
2. Time Magazine. The push to get workers back into the office is undermining hybrid work. Time, 2023. URL: <https://time.com/6281252/return-to-office-hybrid-work> (дата звернення: 12.09.2025).
3. McKinsey & Company. What executives are saying about the future of hybrid work. McKinsey, 2021. URL: <https://mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work> (дата звернення: 12.09.2025).
4. Gratton L. How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 2021. URL: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right> (дата звернення: 12.09.2025).
5. Lauring J., Jonasson C. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 2024, vol. 35, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
6. Hyrynsalmi S. M., Broomandi F., Salman I., Paasivaara M. Fostering a sense of belonging in hybrid work within agile software development. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 2025, P. 37–51. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-94544-1_3

7. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Hybrid work in Europe: Concept and practice. Eurofound, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2806/26474>
8. Parker S. K., Knight C., Keller A. Remote managers are having trust issues. *MIT Sloan Management Review*, 2020. URL: https://researchgate.net/publication/360588807_Remote_Managers_Are_Having_Trust_Issues (дата звернення: 12.09.2025).
9. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Understanding the management challenges in hybrid work: A literature review. Eurofound, 2025. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2025/understanding-management-challenges-hybrid-work-literature-review> (дата звернення: 12.09.2025).
10. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. The future of telework and hybrid work. Eurofound, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2806/234429>
11. Krajčík M., Schmidt D. A., Baráth M. Hybrid Work Model: An approach to Work–Life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 2023, vol. 13, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
12. Halford S. Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 2005, vol. 20, no. 1, P. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
13. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Teleworking. Eurofound, 2025. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/teleworking> (дата звернення: 12.09.2025).
14. Vartiainen M., Vanharanta O. Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. ResearchGate, 2023. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>
15. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. Eurofound, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2806/069206>
16. Vartiainen M., Vanharanta O. True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2024, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
17. WFH Research. Survey of Working Arrangements and Attitudes. WFH Research, б. д. URL: <https://wfhresearch.com/> (дата звернення: 12.09.2025).
18. Gartner. Collaboration in hybrid work environments takes intentional effort. Gartner, б. д. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-modes-of-collaboration-are-key-to-success-in-hybrid-work> (дата звернення: 12.09.2025).
19. Wigert B. The Future of Hybrid Work: 5 key questions answered with data. Gallup, 2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx> (дата звернення: 12.09.2025).
20. Capgemini. The future of work: From remote to hybrid. Capgemini, 2025. URL: <https://www.capgemini.com/insights/research-library/the-future-of-work/> (дата звернення: 12.09.2025).
21. Strack R., Kovács-Ondrejko O., Baier J., Antebi P., Kavanagh K., Gobernado A. L. Decoding global ways of working. BCG Global, 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/advantages-of-remote-work-flexibility> (дата звернення: 12.09.2025).
22. Teevan J., Baym N., Butler J., та ін. Microsoft New Future of Work Report 2022. Microsoft Research, 2025. URL: <https://microsoft.com/en-us/research/publication/microsoft-new-future-of-work-report-2022/> (дата звернення: 12.09.2025).
23. Kane G. C., Nanda R., Phillips A. N., Copulsky J. R. The transformation myth. MIT Press, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/13965.001.0001>
24. International Labour Organization. Social Dialogue Report 2022: Collective bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery. ILO, 2025. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/social-dialogue-report-2022-collective-bargaining-inclusive-sustainable-and> (дата звернення: 12.09.2025).
25. OECD. The future of remote work. OECD, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2021/11/the-future-of-remote-work_62587199.html (дата звернення: 12.09.2025).

References:

1. Cisco. (2025). *Cisco Global Hybrid Work Study 2025: Navigating hybrid work strategies in the evolving workplaces*. Available at: <https://newsroom.cisco.com/c/dam/r/newsroom/pdfs/Cisco-Hybrid-Work-Study.pdf> (accessed September 18, 2025).
2. Time Magazine. (2023). The push to get workers back into the office is undermining hybrid work. Available at: <https://time.com/6281252/return-to-office-hybrid-work> (accessed September 18, 2025).
3. McKinsey & Company. (2021). What executives are saying about the future of hybrid work. Available at: <https://mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work> (accessed September 18, 2025).
4. Gratton L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right> (accessed September 18, 2025).
5. 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*, vol. 35, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
6. Hyrynsalmi S. M., Broomandi F., Salman I. & Paasivaara M. (2025). Fostering a sense of belonging in hybrid work within agile software development. *Lecture Notes in Business Information Processing*, pp. 37–51. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-94544-1_3
7. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2023). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. DOI: <https://doi.org/10.2806/26474>
8. Parker S. K., Knight C. & Keller A. (2020). Remote managers are having trust issues. *MIT Sloan Management Review*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/360588807_Remote_Managers_Are_Having_Trust_Issues (accessed September 18, 2025).
9. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2025). *Understanding the management challenges in hybrid work: A literature review*. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2025/understanding-management-challenges-hybrid-work-literature-review> (accessed September 18, 2025).
10. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2023). *The future of telework and hybrid work*. DOI: <https://doi.org/10.2806/234429>
11. Krajčík M., Schmidt D. A. & Baráth M. (2023). Hybrid Work Model: An approach to Work–Life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, vol. 13, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
12. Halford S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, no. 1, pp. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>

13. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2025). *Teleworking*. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/teleworking> (accessed September 18, 2025).
14. Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2023). Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. *ResearchGate*. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>
15. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. DOI: <https://doi.org/10.2806/069206>
16. Vartiainen M., & Vanharanta O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
17. WFH Research. (n.d.). *Survey of Working Arrangements and Attitudes*. Available at: <https://wfhresearch.com/> (accessed September 18, 2025).
18. Gartner. (n.d.). *Collaboration in hybrid work environments takes intentional effort*. Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-modes-of-collaboration-are-key-to-success-in-hybrid-work> (accessed September 18, 2025).
19. Wigert B. (2022). The Future of Hybrid Work: 5 key questions answered with data. *Gallup*. Available at: <https://gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx> (accessed September 18, 2025).
20. Capgemini. (2025). *The future of work: From remote to hybrid*. Available at: <https://capgemini.com/insights/research-library/the-future-of-work/> (accessed September 18, 2025).
21. Strack R., Kovács-Ondrejko O., Baier J., Antebi P., Kavanagh K. & Gobernado A. L. (2024). Decoding global ways of working. *BCG Global*. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2021/advantages-of-remote-work-flexibility> (accessed September 18, 2025).
22. Teevan J., Baym N., Butler J., et al. (2025). *Microsoft New Future of Work Report 2022*. Microsoft Research. Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/microsoft-new-future-of-work-report-2022/> (accessed September 18, 2025).
23. Kane G. C., Nanda R., Phillips A. N. & Copulsky J. R. (2021). *The transformation myth*. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/13965.001.0001>
24. International Labour Organization. (2025). *Social Dialogue Report 2022: Collective bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery*. Available at: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/social-dialogue-report-2022-collective-bargaining-inclusive-sustainable-and> (accessed September 18, 2025).
25. OECD. (2021). *The future of remote work*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/2021/11/the-future-of-remote-work_62587199.html (accessed September 18, 2025).

Стаття надійшла: 18.09.2025

Стаття прийнята: 30.09.2025

Стаття опублікована: 09.10.2025