

УДК 331.101.262:005.32:658.3

ВПЛИВ ВІДДАЛЕНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ (REMOTE & HYBRID WORK) НА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

ГАРАФОНОВА Ольга¹, ДВОРНИК Ірина², ШЕВЕЛЬ Ярослав³

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

² Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

³ Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0004-9549-2868>

e-mail: yaroslav.shevel@gmail.com

У статті здійснено комплексний аналіз впливу гібридних та дистанційних форм зайнятості на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу в умовах цифрової трансформації, глобалізації та сучасних викликів, зумовлених воєнним станом в Україні. Визначено переваги новітніх моделей організації праці, зокрема оптимізацію витрат, підвищення гнучкості робочого процесу, забезпечення балансу між професійним та особистим життям працівників, а також розширення доступу до глобального ринку праці. Одночасно акцентовано на ключових ризиках та викликах, серед яких – проблеми комунікації, підтримання корпоративної культури, забезпечення кібербезпеки, психологічна стійкість працівників та труднощі в оцінюванні результативності.

Особливу увагу приділено аналізу існуючих підходів до вимірювання продуктивності персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційних форм контролю, заснованих на фізичній присутності та кількості відпрацьованих годин, до результатноорієнтованих моделей оцінювання. Розглянуто та систематизовано методи, релевантні для сучасних умов праці: OKR, KPI, оцінка завершених проєктів, система зворотного зв'язку 360° та самооцінювання із регулярним звітуванням. Доведено, що їх комплексне застосування сприяє зменшенню суб'єктивності, підвищує прозорість управлінських рішень та забезпечує ефективність роботи віддалених і гібридних команд.

Узагальнені результати свідчать, що гібридні та дистанційні форми зайнятості виступають не лише інструментом адаптації бізнесу до кризових умов, але й чинником підвищення організаційної ефективності за умови впровадження інноваційних методів управління продуктивністю. Перспективи подальших досліджень убачаються у вивченні довгострокового впливу новітніх моделей праці на стратегічні показники розвитку підприємств, а також у пошуку механізмів мінімізації соціальних ризиків, зумовлених асиметрією у трудових відносинах.

Ключові слова: дистанційна зайнятість, гібридна форма зайнятості, організаційний менеджмент, продуктивність праці, цифрова трансформація, оцінювання результативності.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-11>

Стаття надійшла до редакції / Received 23.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.08.2025

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

У сучасних умовах швидкої цифрової трансформації, глобалізації та конкуренції на ринку праці значного поширення серед роботодавців знаходять новітні моделі організації праці на підприємстві, зокрема дистанційні та гібридні форми зайнятості. Очевидним каталізатором для масової актуалізації цих моделей роботи в усьому світі стала пандемія коронавірусу COVID-19, яка змусила бізнеси адаптуватись до нових умов ведення господарської діяльності в умовах карантинних обмежень та соціального дистанціювання. З тих пір нові дистанційні та гібридні моделі роботи встигли вкорінитись в суспільній робочій культурі та стали звичним явищем в сучасному менеджменті, нарівні з звичними формами організації праці. В Україні цьому сприяють також і реалії воєнного часу, в умовах яких гібридні та дистанційні форми зайнятості стають як ніколи актуальними зважаючи на питання безпеки працівників.

З одного боку, дистанційні та гібридні форми зайнятості відкривають для бізнесів нові можливості для оптимізації витрат, пов'язаних з орендою та утриманням офісних приміщень, підвищення гнучкості робочого процесу, розширення доступу до глобальних трудових ресурсів, а також покращення ментального стану робочого колективу та рівня задоволеності працівників робочими умовами шляхом забезпечення балансу між професійним та особистим життям працівників. З іншого боку, гібридні та дистанційні форми організації праці на підприємстві також створюють низку викликів, невластивих традиційним формам, пов'язаних, зокрема, із забезпеченням ефективної комунікації в межах робочих процесів, забезпечення ефективного контролю й координації, підтримання корпоративної культури та мотивації персоналу.

Особливої уваги заслуговує питання оцінки впливу гібридних форм роботи на продуктивність працівників, адже традиційні методи вимірювання ефективності не завжди

відображають реальні результати діяльності в умовах дистанційної взаємодії, що призводить до вкорінення серед роботодавців міфу про негативний вплив гібридних форм зайнятості на продуктивність працівників. Основною проблемою постає відсутність усталених управлінських практик та науково обґрунтованих підходів до оцінювання впливу гібридних форм зайнятості на організаційну ефективність та продуктивність праці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематика гібридних та дистанційних форм зайнятості є предметом активних наукових дискусій та досліджень останніми роками. Значний внесок у формування концептуальних підходів зробив Заславський С.Є. [1; 2], який зосередив увагу на розробці теоретичних засад управління персоналом у змішаних моделях праці, визначенні ключових компонентів цього процесу та формуванні авторського визначення поняття «гібридне робоче середовище». У його працях окреслено як переваги, так і потенційні недоліки відповідної моделі організації роботи підприємств.

Практичний аспект інтеграції віддалених працівників розглядає Бехтер О.С. [3], який у своїй роботі надає рекомендації щодо впровадження сучасних комунікаційних технологій, забезпечення кібербезпеки та створення умов для успішної адаптації персоналу до нових форматів зайнятості. У свою чергу, Панченко В.А. [4] систематизує гнучкі форми зайнятості, акцентуючи увагу на пошуку оптимальних моделей управління персоналом, що здатні зменшити дефіцит кадрів.

Дослідження Арановича Ю.В., Сокурєнка П.І., Валентієвої О.В. та Чалапка Л.Д. [5] спрямоване на виявлення впливу гібридних форматів роботи на корпоративну культуру та професійний розвиток працівників. Автори пропонують практичні рекомендації щодо удосконалення процесів мотивації, розвитку та утримання ключових кадрів, звертаючи увагу на нерозкриті аспекти управління персоналом у нових умовах праці.

Окремо варті уваги роботи, що враховують специфіку українських реалій. Так, Горбацьо М. [6] аналізує інноваційні методи управління персоналом у період війни в Україні, пропонуючи шляхи підвищення ефективності управління. Подібний напрям досліджень продовжує Нестерук В.А. [7; 8], який обґрунтовує доцільність використання цифрових інструментів у дистанційному та гібридному управлінні персоналом, а також досліджує чинники продуктивності праці в умовах віддаленої та змішаної зайнятості. Його праці спрямовані на виявлення ризиків, пов'язаних з організаційними та психологічними аспектами роботи, і узагальнення кращих управлінських практик для підвищення ефективності команд. Цікавою також є робота Середи Г.В. та Нестерука В.А. [9], які аналізують сутність дистанційних і гібридних моделей управління персоналом, окреслюють їхні переваги та виклики, а також зосереджуються на практичних аспектах впровадження в організаціях з урахуванням специфіки корпоративної культури.

Таким чином, наявна наукова література створює надійну основу для подальшого вивчення дистанційних та гібридних форм зайнятості. Тим не менше, сучасні наукові дослідження здебільшого концентруються на питаннях порівняння новітніх моделей з вже усталеними, аналізі та наданні рекомендацій щодо ефективного впровадження гібридних та дистанційних моделей, а також на дослідженні окремих їх сегментів в контексті тиж чи інших сфер, що зумовлює потребу в більш поглибленому аналізі впливу гібридних та дистанційних форм зайнятості на менеджмент в цілому, а також на продуктивність персоналу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексний аналіз впливу гібридних та дистанційних форм зайнятості на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу в умовах цифрової трансформації, глобалізації та викликів військового часу в Україні, а також визначення релевантних для цих форм зайнятості методів оцінки продуктивності. У межах поставленої мети передбачено узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності гібридних та дистанційних форм зайнятості та їх місця у сучасних моделях організації праці, дослідження впливу гібридних форматів на продуктивність персоналу, зокрема з урахуванням обмеженості традиційних методів оцінки результативності у віддалених умовах, а також розробку рекомендацій для організаційного менеджменту щодо підвищення ефективності використання гібридних та дистанційних форм зайнятості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Останніми роками гібридні та дистанційні форми організації робочих процесів стали звичним явищем для українських роботодавців. В першу чергу це було спровоковано всесвітньою

пандемією COVID-19 та необхідністю підприємств забезпечувати свою діяльність в умовах карантинних обмежень, соціального дистанціювання та розпорошеності персоналу в межах країни. Використання гібридних та дистанційних форм зайнятості лише сильніше закріпилось в умовах військового стану – воно стало релевантною відповіддю на питання стосовно транспортних ризиків, проблем недоступності або великої віддаленості укриттів, а також ще більшою розпорошеністю персоналу в межах України та інших держав.

Наразі під дистанційною формою зайнятості розуміють таку побудову робочого процесу, за якого співробітник реалізує свої робочі функції за допомогою низки технологічних рішень цілком і повністю поза межами офісу або іншого приміщення роботодавця. Гібридна форма ж являє собою збалансоване поєднання дистанційної та традиційної зайнятості, в межах якого співробітник частину робочих днів відпрацьовує в приміщеннях роботодавця, а решту – віддалено. Загалом, і дистанційні, і гібридні форми зайнятості для реалізації співробітником своїх робочих функцій покладаються на використання цифрових технологій і відповідних адаптованих управлінських моделей та забезпечують гнучкість у виборі місця та умов праці, підвищують продуктивність та якість взаємодії між працівниками і роботодавцями [2].

Дистанційна та гібридна моделі зайнятості здатні підвищувати гнучкість і задоволеність персоналу, проте їх ефективність визначається рівнем організаційної готовності до змін. Успішне впровадження потребує належної інфраструктури, ресурсного забезпечення, дотримання вимог кібербезпеки та адаптації працівників до нових форматів роботи [9].

Як зазначалось, дистанційна (й гібридна, частково) форма зайнятості передбачає відсутність у співробітника робочого місця, підконтрольного роботодавцю, для них характерні використання цифрових технологій для виконання всіх робочих завдань та будь-якої взаємодії з роботодавцем та іншими співробітниками. Це також спричиняє велику гнучкість робочого графіка – коли працівники мають значно більше, у порівнянні з усталеними офісними моделями зайнятості, свободи в контексті робочого місця, підходу до виконання поставлених задач, а також, в деяких випадках, кількості робочих годин на день.

Через більший рівень свободи в роботі, а також через неможливість тотального контролю над співробітниками на дистанційній формі зайнятості, в перші роки активного впровадження дистанційних та гібридних моделей серед менеджерів вкорінився міф про те, що відсутність співробітників в офісі спричиняє падіння рівнів продуктивності через відсутність нагляду з боку керівників та більшу здатність співробітників витратити робочий час на власні справи. Тим не менше, подібні твердження не є правдивими. Згідно останніх досліджень, віддалена робота навпаки, збільшує продуктивність співробітників на 35-40% в порівнянні з офісним форматом, кількість помилок в роботі зменшується на 40%, а компанії, що впровадили дистанційні та гібридні форми зайнятості зрештою стають на 21% більш прибутковими за компанії, в яких всі співробітники перебувають винятково на офісній формі зайнятості [10].

Окрім цього, гібридні та дистанційні моделі роботи забезпечують комплексні переваги для організації та працівників, поєднуючи економічну ефективність, технологічні інновації й соціальну сталість. Вони сприяють оптимізації витрат на офісну інфраструктуру, зменшують негативний екологічний вплив, посилюють здатність організації адаптуватися до кризових викликів, підтримують баланс між професійним та особистим життям працівників, підвищують продуктивність за рахунок цифрових інструментів та гнучких умов праці, а також стимулюють впровадження інноваційних технологій і розширюють доступ до глобального ринку талантів [2].

Тим не менше, впровадження гібридних та дистанційних форм зайнятості супроводжується низкою справжніх, а не міфічних, ризиків та викликів. Так, впровадження дистанційної та гібридної форм зайнятості може призводити: до формування нерівності та асиметрії в умовах праці в колективі, оскільки деякі посади є абсолютно несумісними з віддаленим режимом роботи; підвищених ризиків щодо кібербезпеки, враховуючи сильну залежність дистанційних форматів від інформаційних технологій; погіршення командної взаємодії, втрати корпоративного духу, зниження якості комунікації через відсутність особистого контакту, що ускладнює координацію та вирішення конфліктів; психологічних викликів, які виникають через відсутність чіткого розмежування робочого та особистого часу, ізоляції, відчуття самотності та втрати соціальних контактів, що може призводити до професійного вигорання; та, насамкінець, ускладнення оцінювання продуктивності через відсутність стандартів KPI та суб'єктивність оцінки з боку менеджерів [2].

Одним із ключових викликів впровадження гібридної та дистанційної форм зайнятості є оцінювання результативності співробітників. Традиційні методи контролю та оцінки, які базуються

на фізичній присутності, безпосередньому спостереженні чи кількості відпрацьованих годин, втрачають свою актуальність у віддаленому середовищі [5]. Це створює ризики суб'єктивності під час оцінювання продуктивності, а також зниження прозорості при визначенні внеску окремих співробітників у досягнення загальних цілей організації.

Водночас виникають труднощі у вимірюванні нематеріальних аспектів – залученості, креативності, ініціативності та якості комунікацій, які є критично важливими для сталого розвитку організації. Додатковою проблемою є психологічний фактор: працівники у віддаленому форматі часто відчують відсутність визнання своєї діяльності, що може знижувати їхню мотивацію. Натомість менеджери ризикують орієнтуватися на кількісні показники (кількість виконаних завдань, присутність онлайн), ігноруючи стратегічну значущість роботи та довгостроковий внесок персоналу. Це зумовлює потребу у створенні нових систем оцінювання, які поєднують цифрову аналітику, регулярний зворотний зв'язок і прозорі механізми визнання досягнень.

Особливої складності набуває оцінювання продуктивності в умовах розділених команд, коли працівники виконують завдання асинхронно, використовуючи цифрові інструменти для комунікації та звітності. Такий формат потребує переходу від процесоорієнтованих критеріїв оцінки до результатоорієнтованих із фокусом на інноваційності, командній взаємодії та здатності до самостійної організації праці. Замість традиційного спостереження за присутністю та поведінкою працівників у офісі, у віддаленому форматі ключове значення набувають метрики результативності [7].

Серед ключових підходів, що є релевантними для оцінювання продуктивності співробітників на дистанційній та гібридній формі зайнятості можна виділити: орієнтацію на цілі та ключові результати (OKR), використання ключових показників ефективності (KPI), оцінку за завершеними проектами, систему зворотного зв'язку 360°, а також самооцінювання та регулярне звітування.

Використання методу оцінювання цілей та ключових результатів (OKR) полягає в формулюванні стратегічних цілей організації і підпорядкованих їм конкретних, вимірюваних результатів для кожного співробітника чи команди. Цілі встановлюються на обмежені періоди часу (квартал або рік, наприклад) і включають амбітні завдання, що стимулюють інновації та самостійність. Ключові результати визначають конкретні критерії успіху, які можна виміряти кількісно чи якісно. З однієї сторони, метод OKR забезпечує прозорість і узгодженість індивідуальних та командних цілей із загальною стратегією компанії; але з іншої сторони він потребує чіткого формулювання цілей і регулярного моніторингу стадій їх виконання, що може бути проблематичним в умовах гібридної та дистанційної зайнятості. Крім того, через систематичне дроблення задач-складових глобальних цілей серед співробітників та команд існує ризик поверхневого виконання таких задач без глибокого аналізу якості, спричинене не стільки з вини чи умислу виконавців, скільки через відсутності в них масштабної загальної перспективи щодо поставлених цілей.

Використання ключових показників ефективності (KPI) полягає у використанні кількісних та якісних метрик для оцінки результативності співробітника у досягненні конкретних завдань. Такі показники можуть включати обсяг виконаних завдань, строки завершення проєктів, кількість помилок, показники продажів, продуктивність команди тощо. З однієї сторони, цей метод забезпечує об'єктивність оцінювання продуктивності та легкість порівняння результатів між співробітниками; втім, з іншої сторони, оцінювання KPI орієнтується на кількість виконаної роботи, через що можуть ігноруватись інші внески до загальної виконаної роботи - креативні, інноваційні або командні. Також через зосередження на кількості виконаної роботи іноді її фактична якість може відходити на задній план.

Використання оцінки за завершеними проектами полягає в аналізі успішності виконаних проєктів з точки зору якості, термінів та впливу на бізнес. При оцінюванні враховуються складність завдань, ефективність ресурсного планування, здатність до координації з командою та адаптації до змін тощо. З однієї сторони, цей підхід чітко демонструє фактичний внесок співробітника у конкретні результати та є зручним при оцінці масштабної командної роботи; але, з іншої сторони, через зосередження на масштабних результатах, цей підхід може іноді ігнорувати більш дрібні, але важливі рутинні завдання, що не знаходять яскравого втілення в масштабному проєкті.

Використання системи зворотного зв'язку 360° полягає в комплексній оцінці продуктивності та поведінки співробітника з боку колег, керівництва та клієнтів. Шляхом регулярних опитувань оцінюються професійні навички, комунікація, взаємодія в команді, лідерські якості, готовність до співпраці та підтримка корпоративних цінностей. З одного боку, така оцінка з

боку колег, керівників, клієнтів дає всебічну картину ефективності співробітника та дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, непомітні, наприклад, у методів KPI; тим не менше, з іншої сторони, для ефективного використання системи зворотного зв'язку 360° в колективі має бути присутня культура об'єктивного зворотного зв'язку для уникнення суб'єктивності та упередженості при оцінюванні.

Використання самооцінювання та регулярного звітування полягає в самостійній оцінці співробітниками власних досягнень та відповідне регулярне звітування про них та закриті задачі у заздалегідь визначеній формі. Такий підхід може включати щотижневі або щомісячні звіти, опис виконаних завдань, труднощів і пропозицій щодо покращення процесів тощо. З однієї сторони, самооцінювання підвищує відповідальність співробітників та заохочує самоаналіз та розвиток, надає їм перспективу щодо власних досягнень та завантаженості, а також створює прозору комунікацію з керівництвом; втім, з іншої сторони, під час самостійного оцінювання власних досягнень існує ризик певної суб'єктивності, за чим, принаймні на перший час впровадження методу оцінювання, потрібен додатковий контроль.

Загалом впровадження гібридної та дистанційної форм зайнятості ставить перед організаціями виклик ефективного оцінювання продуктивності співробітників, адже традиційні методи контролю присутності та робочого часу є значно менш ефективними в їх контексті. Найбільш релевантними є результатоорієнтовані підходи, такі як OKR, KPI, оцінка завершених проєктів, зворотний зв'язок 360° та самооцінка зі звітністю, які дозволяють врахувати як кількісні, так і якісні аспекти роботи. Поєднання цих методів створює багаторівневу систему оцінювання, яка зменшує суб'єктивність, підвищує прозорість і точність визначення внеску кожного співробітника та сприяє сталому управлінню продуктивністю віддалених і гібридних команд.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що сучасні умови цифрової трансформації, глобалізації та воєнних викликів обумовлюють активне поширення дистанційних та гібридних форм зайнятості, які поєднують економічну ефективність, гнучкість робочих процесів, технологічні інновації та соціальну сталість; втім, одночасно з цим, х впровадження супроводжується специфічними викликами, серед яких ключовим є ефективне оцінювання продуктивності працівників, що потребує переходу від традиційного контролю присутності до результатоорієнтованих підходів.

Найбільш релевантними методами є використання OKR, KPI, оцінка завершених проєктів, система зворотного зв'язку 360° та самооцінка зі звітністю, які дозволяють врахувати як кількісні, так і якісні аспекти роботи. Поєднання цих інструментів формує комплексну систему оцінювання, що зменшує суб'єктивність, підвищує прозорість визначення внеску кожного співробітника та забезпечує сталу ефективність управління віддаленими та гібридними командами, створюючи основу для подальшого розвитку організаційного менеджменту та підвищення продуктивності персоналу. Питання оцінювання продуктивності співробітників на дистанційній та гібридній формах зайнятості заслуговує на увагу і в межах подальших досліджень, зокрема, в контексті фактичного впливу цих форм організації роботи на підприємстві на локальні та глобальні показники успішності компаній в довгостроковій перспективі, пошуку шляхів нівелізації створюваних ними викликів та ризиків (особливо – соціального характеру, як от потенційна нерівність щодо умов праці) тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Заславський С. Є. Багаторівнева концепція управління персоналом у гібридному робочому середовищі: ключові компоненти та принципи формування // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 6 (15). – С. 200–209.
2. Заславський С. Є. Гібридні умови роботи як результат цифрової трансформації економічних процесів // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2024. – № 12. – Режим доступу: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.80>
3. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом // Економіка та суспільство. – 2024. – № 65.
4. Панченко В. А. Гнучкі форми зайнятості в IT-менеджменті: управління персоналом за умов трансформації традиційних трудових відносин та кадрового дефіциту // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 75.

5. Інноваційні підходи до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи: виклики та можливості для управління персоналом / Ю. В. Аранович та ін. // Агросвіт. – 2024. – № 24. – С. 88–94.
6. Горбацьо М. Інноваційні методи управління персоналом в ІТ-підприємствах за умов гібридної та дистанційної форми зайнятості під час війни в Україні // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2023. – Вип. 28. – с. 141–149.
7. Нестерук В. Цифрові інструменти як засіб реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74.
8. Нестерук В. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях // Економічний вісник Донбасу. – 2025. – №. 1(79). – с. 133–140.
9. Середя Г. В., Нестерук В. А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз // Економіка і організація управління. – 2024. – № 2 (54). – С. 100–108.
10. Comparing productivity for remote work vs. in-office employees. ActivTrak. [Електронний ресурс]: [веб-сайт]. Режим доступу: <https://www.activtrak.com/blog/remote-work-vs-office-productivity/#:~:text=Remote%20workers%20are%2035-40,work%20done%20at%20the%20office> – Назва з екрана.

REFERENCES:

1. Zaslavskiy S. Ye. Bahatorivneva kontseptsiia upravlinnia personalom u hibrydnomu robochomu seredovyschi: kliuchovi komponenty ta prynstypy formuvannia // Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. – 2024. – № 6 (15). – С. 200–209.
2. Zaslavskiy S. Ye. Hibrydni umovy roboty yak rezultat tsyvrovoi transformatsii ekonomichnykh protsesiv // Efektyvna ekonomika [Elektronnyi resurs]. – 2024. – № 12. – Rezhym dostupu: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.80>
3. Bekhter O. Vplyv hibrydnoho robochoho seredovyscha na efektyvnist upravlinnia personalom // Ekonomika ta suspilstvo. – 2024. – № 65.
4. Panchenko V. A. Hnuchki formy zainiatiosti v IT-menedzhmenti: upravlinnia personalom za umov transformatsii tradytsiinykh trudovykh vidnosyn ta kadrovoho defitsytu // Ekonomika ta suspilstvo. – 2025. – Vyp. 75.
5. Innovatsiini pidkhody do motyvatsii ta utrymannia talantiv v umovakh hibrydnoi roboty: vyklyky ta mozhlyvosti dlia upravlinnia personalom / Yu. V. Aranovych ta in. // Ahrosvit. – 2024. – № 24. – С. 88–94.
6. Horbatso M. Innovatsiini metody upravlinnia personalom v IT-pidpriemstvakh za umov hibrydnoi ta dystantsiinoi formy zainiatiosti pid chas viiny v Ukraini // Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy. – 2023. – Vyp. 28. – с. 141–149.
7. Nesteruk V. Tsyfrovi instrumenty yak zasib realizatsii pidkhodiv do dystantsiinoho ta hibrydnoho upravlinnia // Ekonomika ta suspilstvo. – 2025. – № 74.
8. Nesteruk V. Problemy zabezpechennia produktyvnosti pratsi v hibrydnykh ta dystantsiinykh modeliakh // Ekonomichnyi visnyk Donbasu. – 2025. – №. 1(79). – с. 133–140.
9. Sereda H. V., Nesteruk V. A. Dystantsiini ta hibrydni modeli upravlinnia personalom: teoretychnyi ohliad i kontent-analiz // Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. – 2024. – № 2 (54). – С. 100–108.
10. Comparing productivity for remote work vs. in-office employees. ActivTrak. [Elektronnyi resurs]: [veb-sait]. Rezhym dostupu: <https://www.activtrak.com/blog/remote-work-vs-office-productivity/#:~:text=Remote%20workers%20are%2035-40,work%20done%20at%20the%20office> – Nazva z ekrana.

THE IMPACT OF REMOTE AND HYBRID WORK ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND STAFF PRODUCTIVITY

GARAFONOVA Olga¹, DVORNYK Iryna¹, SHEVEL Yaroslav²
¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
² National University of Kyiv-Mohyla Academy

The article provides a comprehensive analysis of the impact of hybrid and remote forms of employment on organizational management and staff productivity in the context of digital transformation, globalization, and contemporary challenges caused by the state of war in Ukraine. The advantages of the latest models of work organization are identified, in particular, cost optimization, increased flexibility of the work process, ensuring a balance between the professional and personal lives of employees, as well as expanding access to the global labor market. At the same time, the key risks and challenges are highlighted, including communication problems, maintaining corporate culture, ensuring cybersecurity, psychological stability of employees, and difficulties in evaluating performance.

Particular attention is paid to the analysis of existing approaches to measuring staff productivity in remote and hybrid employment conditions. The feasibility of transitioning from traditional forms of control based on physical presence and number of hours worked to results-oriented assessment models is justified. Methods relevant to modern working conditions are considered and systematized: OKR, KPI, evaluation

of completed projects, 360° feedback system, and self-assessment with regular reporting. It has been proven that their comprehensive application contributes to reducing subjectivity, increases the transparency of management decisions, and ensures the effectiveness of remote and hybrid teams.

The generalized results show that hybrid and remote forms of employment are not only a tool for adapting business to crisis conditions, but also a factor in increasing organizational efficiency, provided that innovative performance management methods are implemented. Prospects for further research lie in studying the long-term impact of the latest labor models on strategic indicators of enterprise development, as well as in finding mechanisms to minimize social risks caused by asymmetry in labor relations.

Keywords: remote employment, hybrid form of employment, organizational management, labor productivity, digital transformation, performance evaluation.