

Д. М. ЗАГІРНЯК, С. О. ПЕВНЄВ**ГІБРИДНА ТА ВІРТУАЛЬНА СПІВПРАЦЯ: ДОСЛІДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ**

Статтю присвячено комплексному аналізу гібридних та віртуальних форм співпраці як сучасних моделей організації праці, що набули широкого поширення внаслідок цифрової трансформації робочого середовища. Дослідження спрямоване на визначення основних моделей організації віддаленої та гібридної праці, оцінювання їхнього впливу на такі показники, як продуктивність, задоволеність працею, баланс між роботою та особистим життям, а також на ефективність командної комунікації в організаціях. Метою статті є дослідження гібридних і віртуальних форм співпраці, визначенню їхніх переваг та обмежень для організації праці та управління командами. У роботі використано комплекс наукових методів: теоретичні методи (аналіз, синтез, порівняння, систематизація), аналіз наукової літератури з менеджменту, а також емпіричні методи (опитування модельної вибірки та описова статистика). Застосовано порівняльний підхід до аналізу чотирьох моделей організації праці віртуальної команди: повністю віддаленої, гібридної з фіксованим графіком, гібридної з гнучким графіком та віддаленої роботи за потреби. Результати дослідження полягають у визначенні специфічних відмінностей між моделями за визначеними показниками. Встановлено, що гібридні моделі з елементами гнучкості демонструють найвищі показники продуктивності та задоволеності працівників. Виявлено, що повністю віддалені команди мають нижчі показники ефективності комунікації, що зумовлено обмеженнями синхронної взаємодії. Здійснено системний аналіз впливу різних моделей на баланс робота–життя, який вказує на переваги гнучких та віддалених режимів у зменшенні конфлікту робота–сім'я. Доведено, що гнучкі гібридні моделі поєднують автономію працівників з можливостями офлайн-взаємодії, забезпечуючи оптимальний баланс між індивідуальною продуктивністю та командною координацією. У висновках висвітлено основні тенденції розвитку гібридної та віртуальної співпраці, наголошено на важливості формалізованих регламентів комунікації, розвитку технічної інфраструктури та адаптації управлінських практик до умов віртуальної взаємодії. Результати ілюстровано гістограмами, обговорено практичні наслідки для управління командами.

Ключові слова: віддалена робота; віртуальна співпраця; віртуальна команда; гібридна співпраця; баланс робота–життя; модель організації гібридної співпраці

D. ZAGIRNIAK, S. PIEVNIEV**HYBRID AND VIRTUAL COOPERATION: A STUDYING THE NEW APPROACHES TO TEAMWORK ORGANIZATION AND MANAGEMENT**

The paper is devoted to a comprehensive analysis of hybrid and virtual forms of cooperation as modern teamwork organization models that have become widespread as a result of the work environment's digital transformation. The study aims to identify the main work from home and hybrid fixed work organization models, and to assess their impact on factors such as productivity, job satisfaction, work-life balance, and effectiveness of team communications in companies. The purpose of the article is studying hybrid and virtual forms of cooperation, identifying their advantages and disadvantages for teamwork organization and management. The methodology includes a set of scientific methods: theoretical methods (analysis, synthesis, comparison, systematization), management science literature analysis, as well as empirical methods (survey-based sampling and descriptive statistics). A comparative approach was used to analyze four virtual teamwork organization models: work from home, hybrid fixed, hybrid flexible, and occasional work from home. The research results include identifying specific differences between the models according to defined factors. It was found that hybrid flexible models show highest productivity and employee satisfaction rates. It was revealed that work from home teams have lower communication efficiency rates due to limitations of synchronous interaction. A systematic analysis of different models' impact on work-life balance has been conducted, indicating the advantages of hybrid flexible and work from home models in reducing work-family conflict. It has been proved that hybrid flexible models combine employee autonomy with offline interaction opportunities, ensuring an optimal balance between individual productivity and virtual team coordination. The conclusions highlight main trends in hybrid and virtual cooperation, and emphasize the importance of formalized communication regulations, technical infrastructure development, and adaptation of management practices to virtual interaction conditions. The results are illustrated with histograms, and practical implications for managing teams are discussed.

Keywords: work from home; virtual cooperation; virtual teams; hybrid cooperation; work-life balance; hybrid virtual teamwork organization model.

Постановка проблеми. Гібридна та віртуальна співпраця як сучасні феномени засновані на діяльності віртуальних команд.

Віртуальними командами прийнято вважати такі, в складі яких є принаймні один член, який працює з іншого географічного місця ніж решта та для спілкування і комунікації використовують цифрові технології.

Вперше концепція такого явища з'явилася у 60-ті роки минулого століття, часів виникнення персональних комп'ютерів. Саме тоді Пол Баран та Дональд Девіс незалежно розробили концепцію пакетної передачі даних, яка і стала основою для мережі Інтернет [7]. Вже у 1970-х і 1980-х компанії почали експериментувати з віддаленою роботою. Згодом поява стільникових телефонів, а також голосових повідомлень сприяла розвитку віртуальних команд. Та все ж саме поняття з'явилося у 1990-х з стрімким розвитком і поширенням мережі Інтернет та

впровадженням електронної пошти. Подальший розвиток віртуальної співпраці у 2000-і та 2010-і, коли почали з'являтися хмарні технології, засоби для теле- та відеоконференцій, платформи для спільної віддаленої роботи, які надали новий поштовх і великі компанії, такі як Google, Microsoft та інші, вже почали на постійній основі використовувати віртуальні команди для роботи.

Та все ж основним каталізатором для масового застосування моделі стала пандемія COVID-19. Отже, глобальні тенденції праці останнього десятиліття, прискорені подіями пандемії 2020–2021 років, суттєво змінили структуру робочого середовища. Інструменти для віртуальної співпраці (відеоконференції, системи управління задачами, асинхронні канали комунікації) дозволили багатьом організаціям перейти на віддалену або комбіновану форму роботи. Разом з тим виникає проблема, які підходи до організації віддаленої роботи оптимальні для довгострокової

© Д.М. Загірняк, С. Певнєв, 2025

ефективності віртуальних команд, оскільки змінюється роль менеджменту у гібридних моделях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У численних зарубіжних і вітчизняних наукових працях з управління персоналом та менеджменту організацій розглядається багатоаспектність впливу *віддаленої роботи* (*work from home, WFH*): з одного боку – підвищення автономії та задоволеності, з іншого – ризики ізоляції та ускладненої комунікації. Дослідження показують, що успіх WFH залежить від архітектури робочих процесів, зрілості цифрової інфраструктури та компетенцій керівників у віддаленому менеджменті.

Сучасна наукова література щодо віртуальної та гібридної співпраці охоплює такі основні напрями: вимірювання продуктивності і організаційних вигод, психологічні наслідки для працівників (зокрема баланс робота–життя), технологічні та комунікаційні бар'єри, а також організаційні політики і практики управління.

Питання впливу віртуальної співпраці на продуктивність учасників команд є предметом численних теоретичних та експериментальних досліджень.

Проведений у роботі R. Gajendran і D. Harrison порівняльний аналіз підсумовує психологічні медіатори і наслідки віддаленої роботи – зокрема автори вказують на те, що загальний вплив на самооцінену продуктивність може бути незначним, натомість позитивні ефекти простежуються в контексті задоволеності та зниження конфлікту робота–сім'я; водночас, на думку дослідників, існують ризики ізоляції і ролевого розмивання [10].

Сучасні дослідження розвивають нові підходи: Choudhury та ін. досліджують вплив *географічної гнучкості*, або *роботи з будь-якої локації* (*work from anywhere, WFA*) на продуктивність праці, показуючи, що розширена географічна гнучкість (мобільність) може мати як позитивні, так і негативні ефекти залежно від типу роботи та організаційних практик [9]. Waizenegger та ін. пропонують «*affordance*»-підхід до аналізу командної співпраці в умовах вимушеної віддаленої роботи під час COVID-19, підкреслюючи значення адаптивних практик та технологічних здібностей працівників (*affordances*) для підтримки командних цілей [12]. Література з досліджень балансу робота–життя (наприклад, робота E. Kossek) аналізує, як політики гнучкості та доступ до WFH впливають на управління балансом між роботою і приватним життям; у висновках наголошується на важливості індивідуальних стратегій управління балансом робота–життя та організаційних механізмів підтримки окремих учасників команд [11].

Питання оптимізації віддаленої роботи працівників у складі віртуальних команд привертає увагу також вітчизняних науковців. Зокрема М. Зуб аналізує типи дистанційної (віддаленої) роботи, їхні ознаки та інфраструктурні вимоги для ефективної організації віддаленої праці в Україні. Авторка підкреслює важливість розвиненої ІТ-інфраструктури та методичної підготовки організацій [5]. О. Бехтер аналізує практичні наслідки переходу на гібридні

моделі в українських організаціях, ідентифікує переваги віддаленої роботи (гнучкість, баланс) та складнощі її реалізації (координація, політика кадрів) [1]. Дослідження Л. Шабаліної і В. Афанасенко присвячено трансформації поняття віддаленої роботи в українському контексті, адаптації міжнародних практик та рекомендацій до умов діяльності вітчизняних організацій [8]. Вчені І. Варіс, О. Кравчук і О. Кир'янова аналізують показники роботи віртуальних команд та пропонують методи оцінювання ефективної співпраці [2]. О. Гуменна і М. Синиця привертають увагу до поведінкових принципів, пропонуючи враховувати їх в організації віртуальної співпраці [3].

Окрім того, в наших попередніх дослідженнях [6] з галузі цифрових інновацій та технологій (дослідження щодо віртуальних команд, синхронних та асинхронних каналів комунікації) вказувалося на те, що «цифрові інструменти виступають критичним чинником забезпечення комунікаційної ефективності у віддалених командах» [6, с. 190]. Водночас, дослідники Д. Дегтярь і Н. Якімова зазначають важливість не лише комунікаційних засобів, а й процедурних та соціальних практик в організації [4].

Отже, сучасні дослідження показують, що гібридна і віртуальна співпраця не є однозначно «кращою» або «гіршою» – їхній вплив на успішність роботи команди залежить від організації робочих процесів, технологічної інфраструктури, характеру робіт та якості менеджменту.

Попри те, що дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців підтверджують необхідність формалізації політики віддаленої роботи, важливість удосконалення цифрової інфраструктури віртуальних команд, а також прямий вплив гнучких моделей на баланс робота–життя, виникає необхідність визначення специфічних показників і дослідження впливу на них гібридної та віртуальної співпраці за різними організаційними моделями.

Мета статті. Статтю присвячено дослідженню гібридних і віртуальних форм співпраці, визначенню їхніх переваг та обмежень для організації праці та управління командами.

Завдання дослідження:

- визначення основних моделей організації гібридної та віртуальної співпраці, їх структурні особливості та основні показники ефективності;
- здійснення порівняльного аналізу продуктивності, задоволеності роботою, балансу робота–життя та ефективності комунікації у різних моделях гібридної та віртуальної співпраці;
- формулювання висновків і практичних рекомендацій для менеджерів щодо впровадження та оптимізації гібридних і віртуальних моделей роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для цілісного порівняльного аналізу у статті використано метод емпіричного підходу на базі опитування працівників кол-центру компанії «Київстар» (модельна вибірка: кількість респондентів N = 400). Респонденти були розподілені за чотирма моделями організації віртуальної співпраці:

– повністю віддалена (*Work from home, WFH*) означає, що учасники віртуальної команди працюють дистанційно у постійному режимі;

– гібридна з фіксованим графіком (*Hybrid fixed*) – певні дні в офісі (наприклад, 2 дні в офісі, 3 – дистанційно) за фіксованим розкладом;

– гібридна з гнучким графіком (*Hybrid flexible*): працівник сам обирає дні присутності за узгодженням із віртуальною командою;

– віддалена робота за потреби (*Occasional WFH*): віддалена робота організовується епізодично, за потреби або для виконання конкретних задач.

Для здійснення подальшого аналізу на підставі методу описової статистики було побудовано гістограму розподілу відповідей респондентів за моделями відповідно до визначених чотирьох підходів до віддаленої роботи (рис. 1).

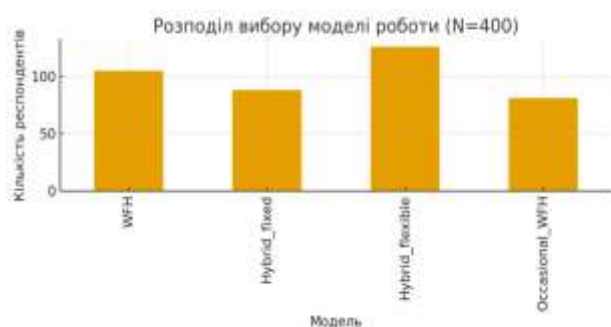


Рис. 1 – Розподіл вибору моделі

Джерело: власна розробка автора

Більшість респондентів (126 осіб або 31,5 %) обрали модель «гібридна з гнучким графіком» (*Hybrid flexible*), модель з повністю віддаленою роботою (*WFH*) обрали 105 респондентів (26,3 %), гібридну модель з фіксованим графіком (*Hybrid fixed*) – 88 осіб (22 %). Лише п'ята частка опитуваних (20,2 %) обрали віддалену роботу за потребою (*Occasional WFH*) – 81 респондент.

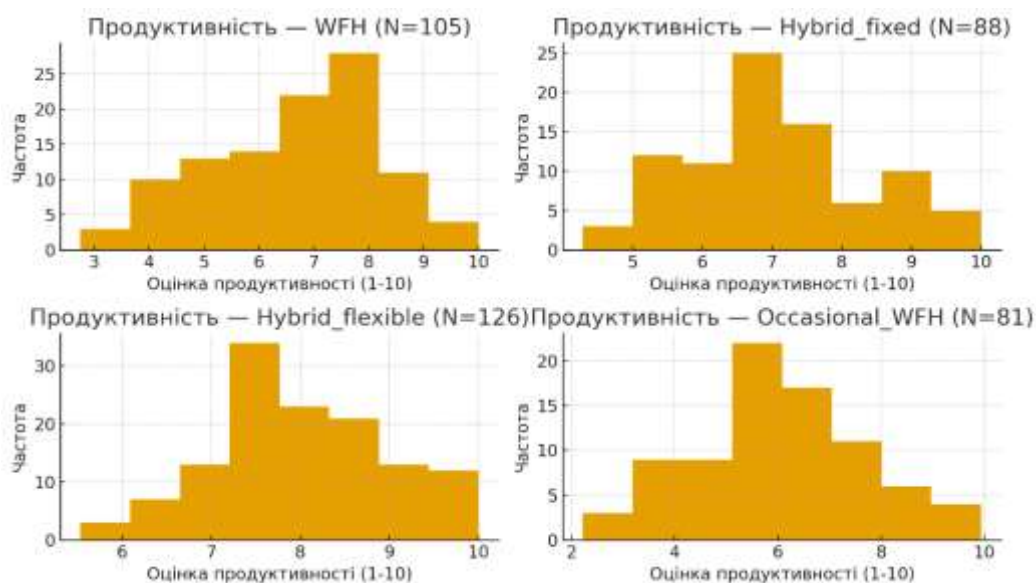


Рис. 2 – Розподіл продуктивності за моделями

Джерело: власна розробка автора

Для здійснення міжгрупового аналізу щодо виявлення статистично значущих відмінностей визначено такі оцінювані змінні (самооцінювання респондентами за шкалою 1–10): продуктивність, задоволеність роботою, баланс робота–життя, ефективність комунікації.

Для візуалізації отриманих результатів нижче побудовані відповідні порівняльні гістограми за показниками (рис. 2–5).

На основі моделювання даних спостерігаються такі тенденції.

1. *Продуктивність.* Результати показують чітку відмінність у рівнях продуктивності між моделями (рис. 2). Модель «повністю віддалена робота» (*WFH*) демонструє середній рівень продуктивності, але з відносно широким розкидом показників, що вказує на неоднорідність досвіду працівників. Гібридна модель з фіксованим графіком (*Hybrid fixed*) має вищу стабільність результатів, але трохи нижчий пік середнього значення. Найвищі середні значення продуктивності виявлено у моделі «гібридна з гнучким графіком», трохи нижчі – у повністю віддалених команд. Модель «віддалена робота за потреби» (*Occasional WFH*) демонструє найбільшу варіативність. Гібридна гнучка модель демонструє зсув розподілу у бік вищих значень продуктивності та меншу варіативність, що узгоджується з гіпотезою про позитивний вплив автономії та відбору робочого середовища на результати. Повністю віддалені працівники (*WFH*) мають менший середній показник комунікаційної ефективності (рис. 2), що потенційно стримує продуктивність у задачах, що вимагають інтенсивної командної взаємодії. Результати дослідження продуктивності підтверджують висновки Choudhury та ін. [9], що гнучкі умови підвищують продуктивність завдяки адаптації віртуального робочого середовища до індивідуальних потреб.

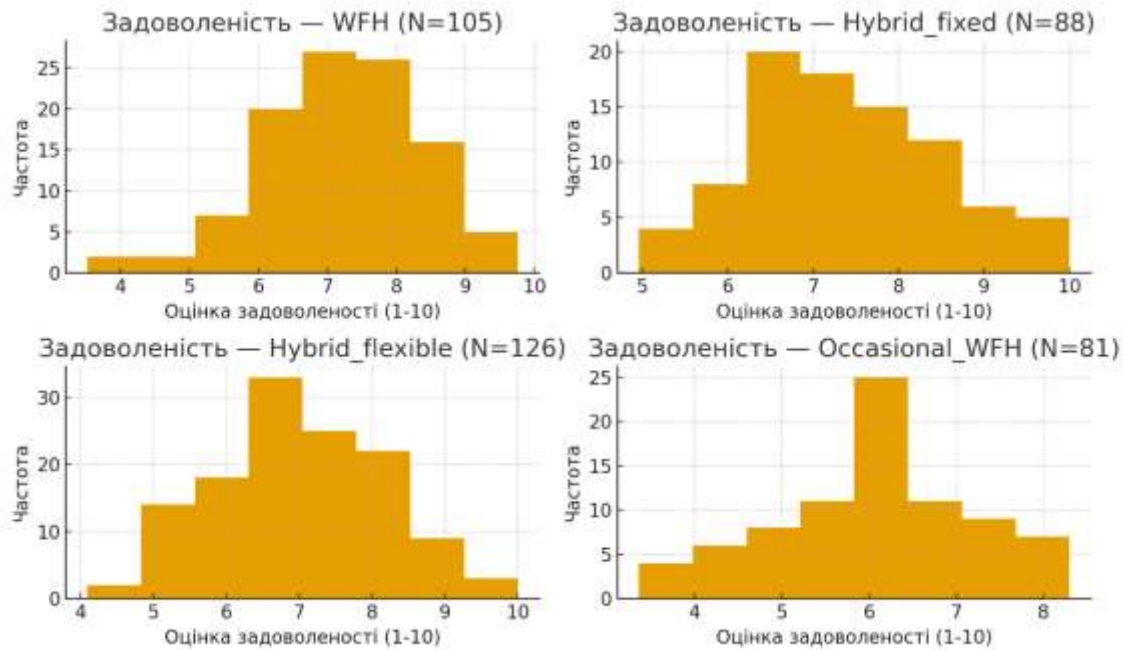


Рис. 3 – Розподіл задоволеності за моделями

Джерело: власна розробка автора

2. *Задоволеність.* Гнучкість моделі корелює із задоволеністю: гібридні моделі (особливо гнучкий графік) отримують кращі середні оцінки. Водночас гнучка гібридна модель має найвищі показники задоволеності; Occasional WFH показує значну варіабельність (рис. 3), що вказує на неоднорідність у сприйнятті короткотермінової віддаленої роботи як приємності або, навпаки, як вимоги.

3. *Баланс робота–життя.* Найкращі показники виявилися у віддалених працівників та у гібридних з гнучкістю; фіксований графік частіше дає стабільність, але менше суб'єктивної автономії.

Водночас, моделі з постійною або гнучкою віддаленою роботою (WFH і Hybrid_flexible) характеризуються вищими середніми значеннями балансу робота–життя (рис. 4).

Це узгоджується з попередніми дослідженнями, які вказували на позитивний вплив можливості працювати з дому на зменшення конфлікту робота–сім'я; водночас, модель віддаленої роботи за потреби має нижчі або середні значення, що може бути спричинено і обумовлено невпорядкованістю використання гнучкості.

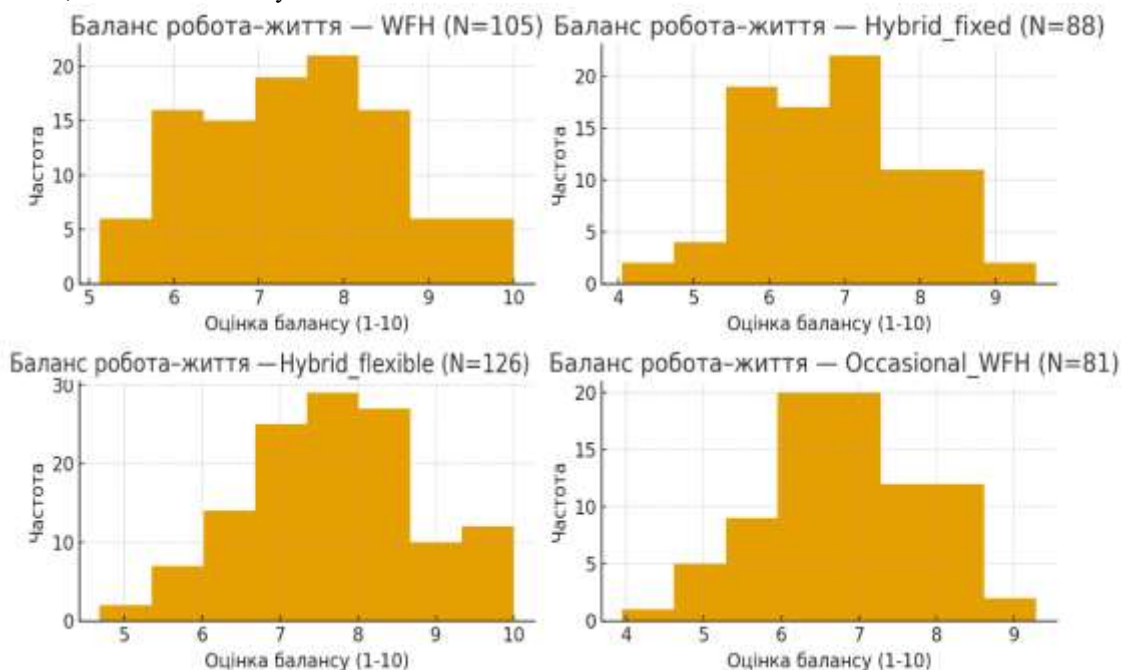


Рис. 4 – Розподіл балансу робота–життя за моделями

Джерело: власна розробка автора

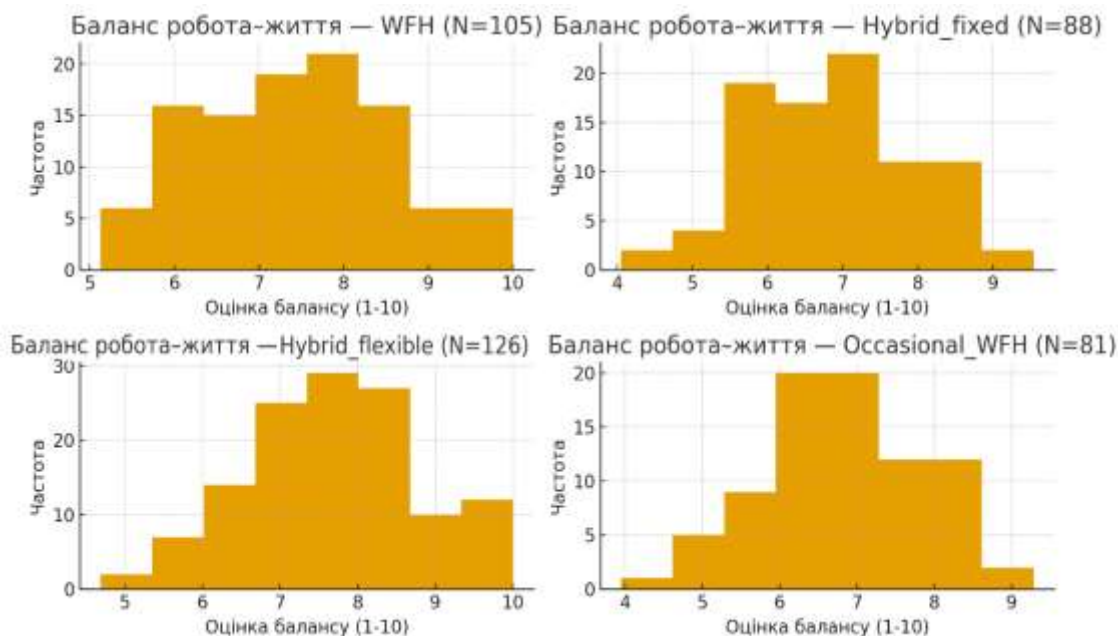


Рис. 5 – Розподіл ефективності комунікацій за моделями

Джерело: власна розробка автора

4. *Ефективність комунікації.* Показники ефективності комунікації суттєво варіюють залежно від моделі. Для повністю віддаленої роботи (WFH) середні значення нижчі, що вказує на труднощі підтримки синхронної взаємодії, обмеження у швидкому розв'язанні завдань та втрату неформального обміну інформацією. Фіксована гібридна модель (Hybrid_fixed) демонструє найвищі значення завдяки частим особистим зустрічам, але має обмеження щодо часової гнучкості. Найменші показники у повністю віддалених команд (WFH), водночас, гібридні моделі краще балансують між синхронною й асинхронною взаємодією. До того ж, гібридні моделі (особливо Hybrid_flexible) демонструють вищі середні показники ефективності комунікації порівняно з повністю віддаленими (рис. 5), що може бути наслідком комбінованого впливу доступу до офісних синхронних зустрічей і добре налагоджених асинхронних практик.

Результати дозволяють зробити кілька висновків і практичних рекомендацій для менеджерів віртуальних команд щодо підвищення ефективності практики управління:

- *сприйняття гнучкості як цінності:* гнучкі моделі (самостійний вибір днів) поєднують переваги автономії та збереження офісної взаємодії;

- *необхідність формалізованих процесів:* для повністю віддалених команд важливо інвестувати у стандарти асинхронної роботи, документацію та здійснювати регулярну синхронізацію дій працівників віртуальної команди;

- *роль лідерства:* менеджери повинні опановувати навички віддаленого управління персоналом: постановка завдань за результатами, чіткі критерії оцінювання, увага до психологічного клімату;

- *індивідуальні відмінності:* оптимальна модель може залежати від професії, особистих уподобань та етапу життєвого циклу співробітника.

На підставі зроблених висновків для менеджерів віртуальних команд були розроблені такі практичні рекомендації:

- впроваджувати гібридні моделі з елементами гнучкості, узгоджуючи базові очікування від комунікації.

- розробити зрілі політики віддаленої роботи (чіткі графіки доступності учасників команди, організаційні правила для проведення віртуальних нарад).

- підтримувати належну технічну інфраструктуру: своєчасно організовувати спільні робочі простори, засоби для керування завданнями.

- здійснювати навчання учасників віртуальної команди і оцінювання результатів їхньої діяльності, користуючись емпатійним підходом до контролю.

Висновок. Із огляду на глобальні тенденції, можна стверджувати, що віртуальні команди залишаться невід'ємною частиною сучасного бізнесу. І хоча цей формат і дотепер потребує вдосконалення підходів, вже сьогодні грамотне впровадження гібридної моделі здатне принести компаніям вагомі переваги, а працівникам – більше свободи та балансу між особистим життям і роботою. Ефективність впровадження віртуальної співпраці залежить від того, наскільки компанії готові не просто використовувати нові інструменти, а й переосмислювати спосіб організації праці, з урахуванням людських потреб і вимог до цифровізації роботи віртуальних команд.

Гібридна та віртуальна співпраця вимагають нового набору практик менеджменту та організації робочих процесів.

Порівняльний аналіз кількох моделей доводить, що найперспективнішими є гнучкі гібридні моделі, що поєднують продуктивність та задоволеність співробітників, за умови впровадження формалізованих процесів та інструментів.

Список літератури

- Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-50
- Varis I., Kravchuk O., Kyrianova O. Napriamy optymizatsii virtualnogo komandnoho menedzhmentu v suchasnomu biznes-sередovyschi [Optimization directions of virtual team management in the modern business environment]. *Економіка та суспільство* [Economy and Society]. 2023. no. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-4
- Гуменна О., Синиця М. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 40–46. DOI: 18523/2519-4739.2023.8.1.40-46
- Дегтярь Д., Якімова Н. Ефективна комунікація в георозподілених ІТ-командах: управління конфліктами та роль зворотного зв'язку. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4(56). С. 12–19. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.4.2
- Zub M. Ya. Infrastruktura distantsiynoi roboty v umovakh koronakrizy. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 300, № 6(2). С. 245–250. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-40
- Певнев С. О., Загірняк Д. М. Цифрові інструменти комунікації як чинник ефективності управління віртуальними командами. *Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства: матеріали XXXII Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (Кременчук, 23–24 квітня 2025 року)*. Кременчук: КрНУ імені Михайла Остроградського, 2025. С. 189–190. DOI: 10.32782/2079-5009.krmu25.7.21
- Спасибо І. А. Щодо історії виникнення глобальної мережі Інтернет. *Право та інновації*. 2014. № 3 (7). С. 15–25.
- Шабаліна Л., Афанасенко В. Упровадження телероботи в Україні на основі міжнародного досвіду. *Електронний архів ДонНТУ м. Покровськ*. 2010. № 4 (104). С. 64–68. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/18332/1/телеробота_афанасенко_шабалина%5d.pdf
- Choudhury P., Foroughi C., Larson B. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 42, no. 4, pp. 655–683. DOI: 10.1002/smj.3251.
- Gajendran R. S., Harrison D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92(6). pp. 1524–1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Kossek E. E. Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*. 2016. Vol. 45, iss. 3, pp. 258–270. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2016.07.010
- Waizenegger L., McKenna B., Cai W., Bendz T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol.29, pp. 429–442. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417
- personnel management effectiveness]. *Економіка та суспільство* [Economy and Society]. 2024. no. 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-50
- Varis I., Kravchuk O., Kyrianova O. Napriamy optymizatsii virtualnogo komandnoho menedzhmentu v suchasnomu biznes-sередovyschi [Optimization directions of virtual team management in the modern business environment]. *Економіка та суспільство* [Economy and Society]. 2023. no. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-4
- Humenna O., Synytsia M. Menedzhment virtualnykh komand: povedinkovi aspekty [Management of virtual teams: behavioral aspects]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky* [Scientific papers of NaUKMA. Economics]. 2023. vol. 8, no. 1, pp. 40–46. DOI: 18523/2519-4739.2023.8.1.40-46
- Dehtiar D., Yakymova N. Efektyvna komunikatsiia v heorozpodilennykh IT-komandakh: upravlinnia konfliktamy ta rol zvorotnoho zviazku [Effective communication in geographically distributed IT teams: conflict management and the role of feedback]. *Економіка і орханізатиія управління* [Economics and organization of management]. 2025, vol. 4, no. 56, pp. 12–19. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.4.2
- Zub M. Ya. Infrastruktura dystantsiynoi roboty v umovakh koronakrizy [Infrastructure of distance work in conditions of coronacrisis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences]. 2021, vol. 300, no. 6(2), pp. 245–250. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-40
- Pievniev S. O., Zagirniak D. M. Tsyfrovi instrumenty komunikatsii yak chynnyk efektyvnosti upravlinnia virtualnykh komandamy [Digital communication tools as a factor in the effectiveness of managing virtual teams]. *Aktualni problemy zhyttiedialnosti suspilstva: materialy XXXII Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh uchenykh (Kremenчук, 23-24 kvitnya 2025 roku)*, pp. 189–190, Kremenчук: KrNU, 2025. DOI: 10.32782/2079-5009.krmu25.7.21
- Spasybo I. A. Shchodo istorii vynykennia hlobalnoi merezhi Internet [On the history of the global Internet emergence]. *Pravo ta innovatsii* [Law and Innovations]. 2014, vol 3, no. 7, pp. 15–25.
- Shabalina L., Afanasenko V. Uprovadzhennia teleroboty v Ukraini na osnovi mizhnarodnoho dosvidu [The introduction of telework in Ukraine based on international experience]. *Elektronnyi arkhiv DonNTU mista Pokrovsk* [Electronic archive of DonNTU, Pokrovsk]. 2010, vol. 4, no. 104, pp. 64–68. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/18332/1/телеробота_афанасенко_шабалина%5d.pdf
- Choudhury P., Foroughi C., Larson B. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*. 2021, vol. 42, no. 4, pp. 655–683. DOI: 10.1002/smj.3251.
- Gajendran R. S., Harrison D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*. 2007, vol. 92. no. 6, pp. 1524–1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Kossek E. E. Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*. 2016. Vol. 45, iss. 3, pp. 258–270. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2016.07.010
- Waizenegger L., McKenna B., Cai W., Bendz T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*. 2020, vol.29, pp. 429–442. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417

References (transliterated)

- Bekhter O. Vplyv hibrydnogo robochoho seredovyscha na upravlinnia personalom [The impact of hybrid work environment on

Надійшла (received) 08.11.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Загірняк Денис Михайлович (Zagirniak Denys) – доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, завідувач кафедри обліку і фінансів; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7009-8635>; e-mail: deniszagirniak@gmail.com

Певнев Сергій Олександрович (Pievniev Serhii) – здобувач ступеня доктор філософії (PhD), Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5713-1476>; e-mail: serhiy.pyevnyev@gmail.com