

УДК 004.7:005.3:331.108

Savras I. Z.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Фединець Н. І.,

NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено особливості трансформаційного управління гібридними командами в сучасних умовах цифрової економіки та реалій воєнного стану. Метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретико-методологічних засад та прикладних інструментів трансформаційного управління гібридними командами для забезпечення результативної діяльності бізнес-організацій в умовах високої невизначеності. Наукова новизна роботи полягає у розробці багатовимірного підходу до вивчення управлінських практик гібридних команд, що інтегрує технологічні, безпекові, соціально-психологічні та організаційні аспекти їх функціонування. Під час дослідження розкрито складність та багатогранність процесів трансформації управління в сучасних організаційних системах. У ході наукового пошуку виявлено, що домінуючими є тренди гібридної роботи, незважаючи на спроби деяких компаній повернути традиційну офісну модель. Цифрова економіка створює стійкі передумови для подальшого розвитку інноваційних форматів професійної діяльності, що унеможливорює повне згортання гібридних форм організації праці. Зазначено, що для вітчизняного бізнесу військова агресія слугувала потужним каталізатором прискореної трансформації до гібридного формату праці, актуалізуючи нагальні питання забезпечення безпеки, мобільності та неперервності бізнес-процесів в умовах екстремальних викликів. Систематизовано основні виклики для гібридних команд в умовах цифрової економіки та воєнного стану, визначає ключові компетенції менеджерів для успішного керування командами. Проаналізовано практики українських компаній та виділено чинники успіху трансформаційного управління гібридними командами. Запропоновано методологію трансформаційного управління, що інтегрує технологічні, комунікаційні та безпекові інструменти, та розроблено алгоритм впровадження інструментів управління гібридними командами. Алгоритм забезпечує послідовність організаційних змін, адаптивність до особливостей підприємства та неперервний розвиток управлінських процесів. Практичне значення дослідження полягає в розробці науково-методичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до управління гібридними командами, що дозволить підвищити ефективність організаційних процесів в умовах невизначеності.

Ключові слова: гібридні команди, трансформаційне управління, цифрова економіка, комунікативні платформи, цифрові компетенції, інструменти управління, дистанційна співпраця.

Savras I. Z.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Fedynets N. I.,

NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT OF HYBRID TEAMS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

Abstract. *The article explores the peculiarities of transformational management of hybrid teams in the modern conditions of the digital economy and the realities of martial law. The purpose of the study is to comprehensively substantiate the theoretical and methodological foundations and applied tools for transformational management of hybrid teams to ensure the effective operation of business organizations in conditions of high uncertainty. The scientific novelty of the article lies in the development of a multidimensional approach to the study of management practices of hybrid teams, which integrates technological, security, socio-psychological and organizational aspects of their functioning. The study reveals the complexity and multifaceted nature of management transformation processes in modern organizational systems. The research has revealed that hybrid work trends are dominant, despite attempts by some companies to return to the traditional office model. The digital economy creates sustainable prerequisites for the further development of innovative formats of professional activity, which makes it impossible to completely curtail hybrid forms of work organization. It is noted that for domestic business, military aggression served as a powerful catalyst for accelerated transformation to a hybrid labor format, actualizing the urgent issues of ensuring security, mobility and continuity of business processes in the face of extreme challenges. The study systematizes the main challenges for hybrid teams in the digital economy and martial law, identifies the key competencies of managers for successful team management. The practices of Ukrainian companies are analyzed and the success factors of transformational management of hybrid teams are highlighted. A methodology for transformational management that integrates technological, communication and security tools is proposed, and an algorithm for implementing hybrid team management tools is developed. The algorithm ensures the consistency of organizational changes, adaptability to the characteristics of the enterprise and continuous development of management processes. The practical significance of the study lies in the development of scientific and methodological recommendations for the introduction of innovative approaches to the management of hybrid teams, which will increase the efficiency of organizational processes in conditions of uncertainty.*

Keywords: hybrid teams, transformational management, digital economy, communication platforms, digital competencies, management tools, remote collaboration.

JEL Classification: M10, M12, O31, L22, L31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-15>

Постановка проблеми. В умовах повномасштабного російського вторгнення в Україну питання трансформаційного управління гібридними командами набуло особливої актуальності для вітчизняного бізнесу. Військова агресія змусила значну кількість вітчизняних підприємств реорганізувати свої робочі процеси, враховуючи низку викликів, зокрема, релокацію персоналу в безпечніші регіони України та за кордон, необхідність забезпечення функціонування бізнесу в умовах повітряних тривог та перебоїв з електропостачанням, адаптацію до нових умов роботи через відсутність працівників, які були призвані на службу в ЗСУ тощо.

Специфіка воєнного стану призвела до виникнення таких елементів управління гібридними командами як необхідність швидкого прийняття рішень щодо зміни локації працівників та забезпечення їх безпеки; організація роботи команд з урахуванням різних часових зон через масштабну міграцію персоналу; впровадження гнучких графіків роботи з урахуванням повітряних тривог та можливих відключень електроенергії; підтримка психологічного здоров'я працівників та управління стресом; збереження командного духу та корпоративної культури при географічній розпорошеності колективу та ін.

Ефективне управління гібридними командами стало не просто трендом цифрової економіки, а обов'язковим чинником виживання бізнесу в

умовах війни. Тому дослідження трансформаційного управління гібридними командами має особливе практичне значення для відновлення та розвитку українського бізнесу, підвищення його стійкості та адаптивності до складних та критичних умов функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління гібридними командами активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями, серед яких вітчизняні науковці (Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. [1], Васьків Р., Веретеннікова Н. [2], Мушинський О. [3], Петрова І. Л. [4], Середа Г. В. [5]) та іноземні дослідники (Форсгрєн Н., Хамбл Дж., Кім Г. [6], Сіман Фільо М., Піньєйро П. Р. [7], Аслам В., Іджаз Ф. [8], Ван Стін М., Таненбаум А. [9]) розглядають різні аспекти організації та функціонування гібридних команд в умовах цифрової економіки. Наукові розвідки охоплюють різноманітні аспекти – від технологічного забезпечення та комунікативних стратегій до психологічних особливостей віддаленої взаємодії та впливу цифрової трансформації на організаційну культуру.

Значна кількість наукових досліджень з проблеми управління гібридними командами підтверджує її актуальність, однак процеси цифровізації та інші кризові явища (зокрема, військова агресія) формують нові виклики та потребують розроблення

інноваційних механізмів удосконалення управлінських практик, що створює перспективні напрямки для подальших наукових розвідок.

Постановка завдання. Метою написання статті є обґрунтування інструментів та механізмів трансформаційного управління гібридними командами для забезпечення ефективної діяльності бізнес-організацій в умовах цифрової економіки та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гібридні команди характеризуються унікальним поєднанням офлайн- та онлайн-форматів роботи, що суттєво змінює традиційні підходи до організації бізнес-процесів.

Гібридний формат роботи сьогодні є пріоритетним напрямком наукових досліджень, який розкриває нові парадигми професійної діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Сучасні наукові колективи прагнуть комплексно дослідити перспективи, переваги та виклики гібридної зайнятості, аналізуючи її соціально-економічний потенціал та вплив на продуктивність праці.

Так, за результатами дослідження McKinsey, проведеного у 2024 році, серед 25000 респондентів у 46 країнах, спостерігається значна трансформація моделей організації робочого процесу. Емпіричні дані показують, що переважна більшість працівників (81%) виявляє чітку преференцію щодо впровадження гнучких форматів роботи, зокрема дистанційний та гібридний режими. 43% досліджуваних організацій вже здійснили перехід до постійних гібридних моделей роботи. Разом з тим дослідження виявило певні проблеми, виділені роботодавцями. Зокрема, 29% респондентів відзначають зниження ефективності командної роботи, а 23% вказують на труднощі з адаптацією корпоративної культури до нових умов [10].

Згідно прогностичних моделей дослідники прогнозують подальшу інтенсифікацію цих тенденцій. На їх думку, частка організацій, що пропонуватимуть повністю віддалений режим роботи, може досягти 15%, що значною мірою обумовлено економічною доцільністю через оптимізацію витрат на утримання офісних приміщень [10].

Аргументований висновок на користь впровадження гібридної моделі роботи можна зробити на основі результатів дослідження компанії Trip.com, проведеного Ніколасом Блумом та його колегами. Результати дослідження показують, що гібридна модель роботи є виграним рішенням, яке одночасно підвищує задоволеність працівників, зберігає продуктивність та приносить суттєву фінансову вигоду компанії. Важливо відзначити, що успіх гібридної моделі багато в чому залежав від правильної організації робочого процесу, що дозволило зберегти ефективну співпрацю між працівниками [11].

Результати дослідження ринку праці у 2024 році, проведеного Gallup International Association, розкривають глибокі трансформації в організації робочого процесу, показуючи стійку тенденцію до диверсифікації форматів зайнятості. Так, у США станом на травень 2024 року

26% працівників перейшли на повністю віддалену роботу, 55% запровадили гібридний режим, а 19% продовжують працювати традиційно в офісі [12].

Аналітичні дані Forbes також підтверджують прогресивні зміни, зазначаючи, що 22% робочої сили (близько 32,6 млн. осіб) остаточно перейдуть на віддалений формат роботи, а 98% працівників захочуть мати гнучкий графік з можливістю часткової дистанційної роботи. Ця динаміка свідчить про фундаментальні зрушення в корпоративній культурі, пов'язані з переосмисленням традиційних підходів до організації праці та впровадженням інноваційних моделей професійної діяльності [13].

Попри домінуючі тренди щодо гібридної роботи низка технологічних компаній посилили вимоги щодо повернення працівників до офісної моделі, скорочуючи можливості віддаленої роботи. Їх приклад перейняло керівництво компанії Amazon, політика якої передбачає трансформацію від гібридного формату до повноцінної офісної роботи, що відображає альтернативну стратегію управління персоналом у постпандемічний період [14].

Незважаючи на тенденцію деяких компаній до повернення в офіси, цифрова економіка створює стійкі передумови для подальшого розвитку та вдосконалення гібридних форматів професійної діяльності, що унеможливорює повне згортання цього інноваційного явища організації праці.

Цифрова економіка створює нові можливості для такої гібридної взаємодії через розвиток платформ для колективної роботи, хмарних технологій та інструментів віртуальної комунікації. Саме для вітчизняного бізнесу російська військова агресія слугувала потужним каталізатором прискореної трансформації до гібридного формату праці, актуалізувавши нагальні питання забезпечення безпеки, мобільності та неперервності бізнес-процесів в умовах екстремальних викликів.

Основними характеристиками сучасних гібридних команд є їх просторова організація, гнучкий графік роботи та асинхронна комунікація. Війна значно ускладнила організацію роботи підприємств, яким довелося переглянути свої процеси роботи, щоб врахувати нові обставини – розподілену команду, різні часові пояси та поєднання роботи зі службою в ЗСУ. Така ситуація вимагає особливих підходів до координації роботи та підтримки командної взаємодії.

Особливими викликами для гібридних команд в умовах цифрової економіки є:

- необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту даних при віддаленій роботі;
- потреба в розвитку цифрових компетенцій працівників;
- труднощі з підтримкою балансу між автономією та контролем;
- перешкоди у сфері цифрової комунікації;
- проблеми професійного та емоційного вигорання та ін.

Воєнний стан додав ще низку викликів, зокрема, необхідність: оперативної адаптації до зміни локації команди та нових умов роботи; забезпечення

безперервності бізнес-процесів та мінімізації впливу повітряних тривог й відключень електроенергії; надання психологічної підтримки працівникам для збереження їх емоційно-психологічного стану; оптимізації робочих процесів та залучення нових ресурсів для заміщення мобілізованих працівників тощо.

Так, за результатами опитувань, проведених ІЕД у листопаді 2024 р., український бізнес зіткнувся з двома основними викликами. Найгострішою проблемою виявився дефіцит працівників – близько двох третин опитаних підприємств (64%) повідомили про труднощі через мобілізацію працівників та їх виїзд за кордон. Другим суттєвим викликом стали перебої з електропостачанням внаслідок російських обстрілів енергетичних об'єктів. Понад третина компаній (34%) зазначили, що постраждали від блекаутів і є підстави вважати, що ця частка може в майбутньому збільшитися [15].

Важливо зазначити, що гібридні команди в українських реаліях виявляють здатність підтримувати робочі процеси навіть в умовах повітряних тривог та перебоїв з електропостачанням.

Це проявляється через налагоджені процеси переходу на резервні локації та джерела живлення; відпрацьовані сценарії комунікації під час надзвичайних ситуацій; гнучкий розподіл завдань з урахуванням можливих перерв у роботі тощо.

Таким чином, сучасні гібридні команди функціонують на перетині цифрових можливостей та безпекових викликів, що вимагає інноваційних підходів до управління та розвитку командного потенціалу.

Успішне управління гібридними командами вимагає від менеджерів не лише оновлення професійних навичок, але й переосмислення традиційних методів управління. Сучасний керівник виступає передусім модератором, який створює умови для злагодженої роботи команди, а не контролером робочих процесів. Його завданням є налагодити ефективну взаємодію між працівниками незалежно від їх місця роботи, забезпечити синергію віддаленого та офісного форматів діяльності. На рис. 1 виділено основні компетенції, які повинні розвивати менеджери для успішного керування гібридними командами.



Рис. 1. Компетенції менеджера, необхідні для успішного керування гібридними командами

Чинники успіху вітчизняних компаній в управлінні гібридними командами

Компанія	Підтримка гібридного формату	Чинники успіху
ІТ-компанія Intellias	повна	гнучкість робочого формату; підтримка сімейних цінностей; технологічне забезпечення віддаленої роботи; орієнтація на результат, а не на процес; сучасні інструменти комунікації
кофаундингова ІТ-компанія Genesis	повна	повний цикл онлайн-навчання; підтримка гнучкого графіку; кар'єрний розвиток; власна ІТ-академія; корпоративна культура без бюрократії
ТОВ "Нова Пошта"	часткова	гнучка система комунікацій; внутрішні навчальні програми; діджиталізація процесів; корпоративна культура розвитку
Kernel Group	обмежена	соціальна відповідальність; інвестиції в корпоративну культуру; програми розвитку персоналу; прозора комунікація
Інтернет-магазин Rozetka	повна	Адаптивне управління; онлайн-навчання; гнучкий графік; підтримка інновацій
Епіцентр К	часткова	Диверсифікація бізнес-напрямків; інвестиції в персонал; соціальні програми; корпоративний розвиток
АТ "Райффайзен Банк"	обмежена	Цифрова трансформація; навчальні програми; гнучкий графік; підтримка персоналу

Джерело: авторська розробка на основі [16-20]

Крім того, у контексті воєнного стану додатково актуалізуються такі компетенції як кризовий менеджмент та управління безперервністю бізнесу; забезпечення безпеки персоналу та інформації; управління стресом та підтримка резильєнтності команди. Важливим є також перехід від реактивного до проактивного управління, що передбачає трансформацію організаційної культури шляхом впровадження стратегій, спрямованих на антиципацію змін, розробку гнучких планів та делегування повноважень, що стимулює розвиток самоорганізації серед членів колективу тощо. Тобто ефективне управління гібридними командами вимагає від менеджера принципово нового набору компетенцій та зміни традиційних підходів до керівництва.

Аналізуючи практики українських компаній щодо успішності трансформаційного управління гібридними командами, можемо виділити такі чинники їх успіху на прикладі окремих організацій (табл. 1).

Досвід компаній показує, що успішне управління гібридними командами в цифровому середовищі потребує комплексного інструментального забезпечення, яке включає три взаємопов'язані компоненти: технологічну безпеку, комунікаційну інфраструктуру та механізми інформаційного захисту.

Технологічний компонент забезпечення управління гібридними командами передбачає впровадження комплексної системи інформаційної безпеки та охоплює Cloud-платформи з багаторівневим захистом інформаційних ресурсів; системи віртуальних приватних мереж для захищених комунікацій; багатофакторні механізми автентифікації та ідентифікації користувачів; корпоративні системи захисту даних тощо.

Комунікаційна інфраструктура управління гібридними командами має бути багаторівневою системою комунікативних інструментів, що забезпечать ефективну професійну взаємодію, а саме: уніфікованих цифрових платформ проєктного менеджменту; інструментів відеоконференційного зв'язку; цифрових платформ спільної роботи; інтегрованих систем підтримки розподілених робочих груп з механізмами віддаленої координації.

Механізми інформаційної безпеки гібридних команд мають передбачати комплексний моніторинг мережевої активності з використанням інтелектуальних систем аналізу; диференційовані регламенти доступу до інформаційних ресурсів з урахуванням рівнів конфіденційності; корпоративні протоколи кібербезпеки; неперервне навчання персоналу принципам інформаційної безпеки та кібергігієни.

Запропонований підхід забезпечить ефективність управління гібридними командами, мінімізацію ризиків несанкціонованого втручання та підтримку неперервності бізнес-процесів в умовах просторової розосередженості.

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих інструментів управління гібридними командами нами розроблено алгоритм з

врахуванням специфіки вітчизняного бізнесу, що забезпечує системну трансформацію управлінських практик в умовах цифрової економіки (рис. 2).

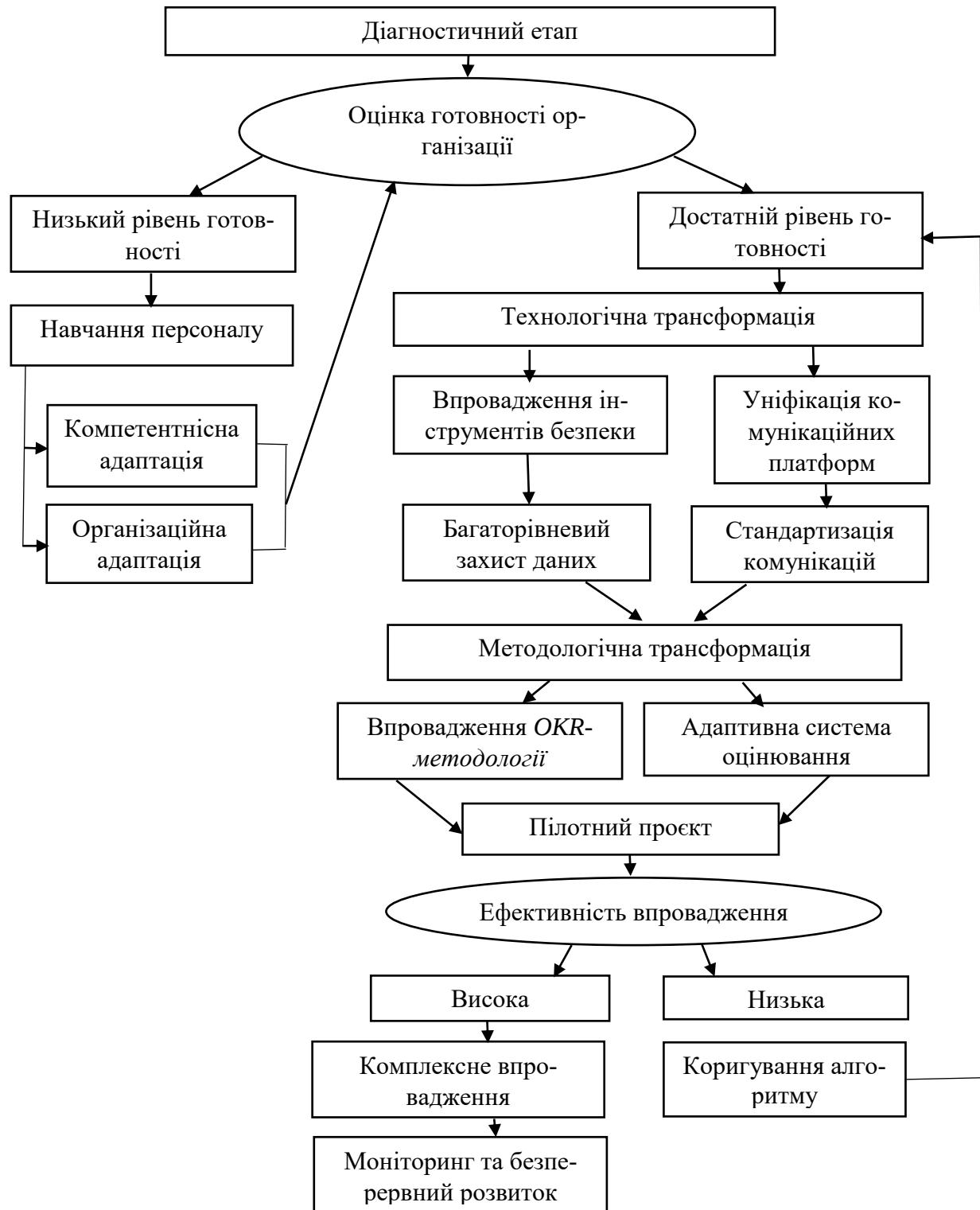


Рис. 2. Алгоритм впровадження інструментів управління гібридними командами

Запропонований алгоритм впровадження інструментів управління гібридними командами є ефективним інструментом стратегічних організаційних змін. Він забезпечує послідовність трансформаційних процесів, адаптивність до специфіки підприємства та неперервний розвиток управлінських практик. Алгоритм створює системні передумови для оптимізації комунікацій, підвищення продуктивності та гнучкості менеджменту в умовах цифрової економіки, що робить його принципово важливим для сучасних організацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження трансформаційного управління гібридними командами в умовах цифрової економіки виявило необхідність комплексного підходу, який інтегрує технологічні, комунікаційні та безпекові інструменти. Запропонований алгоритм впровадження забезпечує системну адаптацію управлінських практик до викликів сучасного цифрового середовища з урахуванням особливостей вітчизняних підприємств.

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку галузевих моделей управління гібридними командами; поглиблене вивчення психологічних аспектів віддаленої комунікації; створення адаптивних методик оцінювання ефективності гібридних команд.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>.
2. Васків Р., Веретеннікова Н. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проектних команд. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Інформаційні системи та мережі"*. 2024. № 15. С. 357-369. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.
3. Мушинський О. Особливості управління проектними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>.
4. Петрова І. Л., Мушинський О. Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки : збірник наукових праць*. 2024. № 2(49). С. 129-140. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2024_49/zb49_12.pdf.
5. Середа 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. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.9>.
6. Forsgren N., Humble J., Kim G. Accelerate: The science of lean software and DevOps: Building and scaling high performing technology organizations. IT Revolution Press, 2018. 288 p. URL: <https://itrevolution.com/book/accelerate/>.

7. Simão Filho M., Pinheiro P. R., Albuquerque A. B., Barreto A. Task allocation and coordination in distributed agile software development: A systematic review. *Complexity*, 2019, 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1155/2019/7015418>.
8. Aslam W., Ijaz F. A quantitative framework for task allocation in distributed agile software development. *IEEE Access*, 2018, 6, 15380-15390. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2812523>.
9. Van Steen M., Tanenbaum A. S. Distributed systems. 2023. 4th ed. URL: <https://www.distributed-systems.net/index.php/books/ds4/>.
10. McKinsey and the World Economic Forum 2025. Overview. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/world-economic-forum/overview>.
11. Nicholas Bloom, James Liang and Ruobing Han. One Company A/B Tested Hybrid Work. Here's What They Found. *Harvard Business Review*. October 29, 2024. URL: <https://hbr.org/2024/10/one-company-a-b-tested-hybrid-work-heres-what-they-found>.
12. Hybrid Work. Indicators. Work Locations for US Employees with Remote-Capable Jobs. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>.
13. Katherine Haan. Top Remote Work Statistics And Trends. *Forbes*. Jun 12, 2023. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>.
14. Dylan Jones-Evans. Hybrid working is here to stay but needs better managing. *BusinessLive*. 18 NOV 2024. URL: <https://www.business-live.co.uk/opinion-analysis/hybrid-working-here-stay-needs-30392781>.
15. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576>.
16. Iryna Yurkovska-Oliarnyk. Intellias в трійці найкращих роботодавців України за версією EY. *Intellias | Ukraine*. April 19, 2024. URL: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias-v-trijczy-najkrashhih-robotodavcziv-ukra%D1%97ni-zaversi%D1%94yu-ey/>.
17. Genesis. URL: <https://gen-tech.breezy.hr/?&location=Kyiv,%20UA>.
18. Про компанію. *Kernel*. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>.
19. Наш бізнес: Мережа Епіцентр. *Епіцентр*. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/>.
20. Test Lead. Raiffeisen Bank. *DOU.ua*. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/raiffeisen/vacancies/214751/>.

REFERENCES

1. Varis, I. O. Kravchuk, O. I. and Kyrianova, O. V. (2023), Napriamy optymizatsii virtualnoho komandnoho menedzhmentu v suchasnomu biznes-seredovyschi, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>.
2. Vaskiv R. and Veretenikova N. (2024), Informatsiini ta komunikatsiini instrumenty efektyvnogo funktsionuvannia rozpodilennykh proyektnykh komand, *Visnyk Natsionalnoho*

universytetu "Lvivska politehnika" "Informatsiini systemy ta merezhi", № 15, s. 357-369. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.

3. Mushynskiy O. (2024), Osoblyvosti upravlinnia proiektnymi komandamy v hibrydnomu seredovyshchi, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>.

4. Petrova, I. L. and Mushynskiy, O. Yu. (2024), Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komandamy u hibrydnomu seredovyshchi, *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky : zbirnyk naukovykh prats*, № 2(49), s. 129-140, available at: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2024_49/zb49_12.pdf.

5. Sereda, H. V. and Nesteruk, V. A. (2024), Dystantsiini ta hibrydni modeli upravlinnia personalom: teoretychnyi ohliad i kontent-analiz, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 2(54), s. 100-108. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.9>.

6. Forsgren N., Humble J. and Kim G. *Accelerate: The science of lean software and DevOps: Building and scaling high performing technology organizations*, IT Revolution Press, 2018, 288 p., available at: <https://itrevolution.com/book/accelerate/>.

7. Simão Filho M., Pinheiro, P. R., Albuquerque, A. B., Barreto A. (2019), Task allocation and coordination in distributed agile software development: A systematic review, *Complexity*, 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1155/2019/7015418>.

8. Aslam W., and Ijaz F. (2018), A quantitative framework for task allocation in distributed agile software development, *IEEE Access*, 6, 15380-15390. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2812523>.

9. Van Steen M., Tanenbaum, A. S. *Distributed systems*. 2023. 4th ed., available at: <https://www.distributed-systems.net/index.php/books/ds4/>.

10. McKinsey and the World Economic Forum 2025. Overview. McKinsey, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/world-economic-forum/overview>.

11. Bloom N., Liang J. and Han R. *One Company A/B Tested Hybrid Work. Here's What They Found*. Harvard Business Review. October 29, 2024, available at: <https://hbr.org/2024/10/one-company-a-b-tested-hybrid-work-heres-what-they-found>.

12. Hybrid Work. Indicators. Work Locations for US Employees with Remote-Capable Jobs. Gallup, available at: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>.

13. Haan K. Top Remote Work Statistics And Trends. Forbes. June 12, 2023, available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>.

14. Jones-Evans D. Hybrid working is here to stay but needs better managing. BusinessLive. November 18, 2024, available at: <https://www.business-live.co.uk/opinion-analysis/hybrid-working-here-stay-needs-30392781>.

15. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsul'tatsii, available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576>.

16. Yurkovska-Oliiarnyk I. *Intellias v trijtsi najkrashchykh robotodavtsiv Ukrainy za versiieiu EY. Intellias | Ukraine*. April 19, 2024, available at: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias-v-trijczy-najkrashhih-robotodavcziv-ukra%D1%97ni-za-versi%D1%94yu-ey/>.

17. Genesis, available at: <https://gen-tech.breezy.hr/?&location=Kyiv,%20UA>.

18. Pro kompaniiu. Kernel, available at: <https://www.kernel.ua/ua/>.

19. Nash biznes: Merezha Epitsentr. Epitsentr, available at: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/>.

20. Test Lead. Raiffeisen Bank. DOU.ua, available at: <https://jobs.dou.ua/companies/raiffeisen/vacancies/214751/>.

Стаття надійшла до редакції 17 березня 2025 року