Менеджмент

УДК 005.7

Наливайко Наталія Ярославівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний лісотехнічний університет України
Nalyvaiko Nataliia
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Ukrainian National Forestry University
ORCID: 0000-0003-4310-9367

Волкова Наталія Вікторівна
кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувачка кафедри освітнього менеджменту,
державної політики та економіки
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної
освіти" Дніпропетровської обласної ради"
Volkova Nataliia
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Head of Department of Educational Management,
Public Policy, and Economics
Communal Institution of Higher Education "Dnipro Academy of Continuing
Education" of Dnipropetrovsk Regional Council"
ORCID: 0000-0003-0795-9778

Мармуляк Анна Сергіївна
доктор філософії, викладач кафедри українознавства
та міжкультурної комунікації,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Marmulyak Anna
PhD in Management, Teacher at the
Department of Ukrainian Studies and Intercultural Communication
Lviv State University of Life Safety
ORCID: 0000-0002-7526-5850

МОТИВАЦІЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ
MOTIVATION AND RETENTION OF STAFF IN REMOTE AND HYBRID WORKING CONDITIONS

Анотація. *Вступ. Протягом останніх років відбулася кардинальна переоцінка організації праці, що пов'язано з посиленням цифровізаційних та глобалізаційних процесів. Масштабне поширення коронавірусного захворювання вважається головним чинником, який визначив необхідність дистанційної роботи у кожній країні світу, що сприяло збереженню безперервності бізнес-процесів, проте й спричинило нові проблеми в сфері менеджменту. Так, найбільш гостро постала проблема, пов'язана з забезпеченням продуктивності персоналу та ефективністю бізнесу в умовах порушення звичних механізмів контролю та комунікації.*

Мета. Метою дослідження є розкриття ролі та особливостей мотивації та утримання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи задля визначення напрямів її покращення, що дозволить зменшити потенційні втрати в системі управління персоналом та посилити рівень ефективності праці працівників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, які займалися дослідженням даної проблематики.

В процесі проведення даного дослідження були використані такі наукові методи: системний аналіз, індукція, дедукція та теоретичного узагальнення (в процесі розкриття категоріального апарату з даної проблематики); порівняння, аналізу та синтезу (в процесі розкриття переваг дистанційної та гібридної роботи для роботодавців та працівників); логічного узагальнення результатів (в процесі формулювання висновків дослідження).

Результати. У науковій статті розкрито сутність дистанційної роботи, під якою запропоновано розуміти діяльність працівника підприємства за межами офісного приміщення, що передбачає використання цифрових систем комунікацій. Наведено основні переваги дистанційної та гібридної роботи для роботодавців та працівників. Встановлено, що адміністративно-правові механізми забезпечення економічної безпеки дають можливість належним чином регулювати економічні процеси, забезпечувати стабільність фінансової системи, а також протидіяти економічним небезпекам. Виокремлено проблеми в сфері мотивації та утримання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи, а також з'ясовано напрями її покращення.

Перспективи. Подальші наукові дослідження повинні ґрунтуватися на розробці шляхів удосконалення системи мотивації та управління персоналом в цілому з урахування передового досвіду зарубіжних країн. Це дозволить забезпечити стабільний економічний розвиток нашої держави в період післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *мотивація персоналу, утримання персоналу, дистанційна та гібридна робота, переваги, проблеми, цифровізація.*

Summary. *Introduction. In recent years, there has been a radical reassessment of the organization of labor, which is associated with the intensification of digitalization and globalization processes. The large-scale*

spread of the coronavirus disease is considered the main factor that determined the need for remote work in every country in the world, which contributed to maintaining the continuity of business processes, but also caused new problems in the field of management. Thus, the most acute problem arose related to ensuring personnel productivity and business efficiency in conditions of disruption of the usual control and communication mechanisms.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the role and features of motivation and retention of personnel in conditions of remote and hybrid work in order to identify areas for its improvement, which will reduce potential losses in the personnel management system and increase the level of employee efficiency.

Materials and methods. The materials of the study are scientific developments of domestic and foreign scientists who were engaged in research on this issue.

In the process of conducting this study, the following scientific methods were used: system analysis, induction, deduction and theoretical generalization (in the process of revealing the categorical apparatus on this issue); comparison, analysis and synthesis (in the process of revealing the advantages of remote and hybrid work for employers and employees); logical generalization of results (in the process of formulating the conclusions of the study).

Results. The scientific article reveals the essence of remote work, which is proposed to be understood as the activities of an employee of an enterprise outside the office premises, which involves the use of digital communication systems. The main advantages of remote and hybrid work for employers and employees are presented. It is established that administrative and legal mechanisms for ensuring economic security make it possible to properly regulate economic processes, ensure the stability of the financial system, and counteract economic dangers. Problems in the field of motivation and retention of personnel in remote and hybrid work conditions are identified, and areas for its improvement are also clarified.

Prospects. Further scientific research should be based on the development of ways to improve the motivation system and personnel management as a whole, taking into account the best practices of foreign countries. This will ensure stable economic development of our state during the post-war recovery period.

Key words: *personnel motivation, personnel retention, remote and hybrid work, advantages, problems, digitalization.*

Постановка проблеми. Нині мотивація та утримання персоналу є все більш важливими, що пов'язано з турбулентністю сучасного життя, безперервними трансформаційними процесами на ринку праці та мінливістю бізнес-середовища. Мотивація дозволяє належним чином адаптуватися до змін, розвивати нові навички та компетенції, посилювати самовпевненість та сконцентруватися на досягненні успіху, що виступають головними елементами ефективного використання кадрових можливостей підприємства. В сучасних умовах воєнного стану в нашій державі кожного дня відбуваються події, які ведуть за собою суттєвий стрес та перенавантаження, невпевненість у завтрашньому дню, недостатню автономність та керованість, що вимагає розробки новітніх та інноваційних інструментів мотивації. За допомогою належним чином розробленої системи мотивації можна покращити рівень продуктивності праці, мінімізувати рівень плинності кадрів, поліпшити якість діяльності, активізувати нових працівників до роботи підприємства, створити сприятливий корпоративний клімат, а також максимізувати рівень конкурентоспроможності, що в результаті позитивно позначиться на роботі самого підприємства та використанні його трудового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ролі та особливостей мотивації та утримання персоналу умовах сучасності досліджували такі науковці як А. Волківська [1], М. Зось-Кіор [3], О. Кавун [1], В. Мотуз [11], Г. Осовська [1], Т. Семенюк [1], С. Скидан [3], Т.

Стрельбицька [9], А. Холодницька [11] та інші. Особливості дистанційної та гібридної роботи досліджували такі науковці як Л. Васюренко [4], В. Дружинін [2], В. Дружиніна [2], Д. Загірняк [2], В. Кривошеєва [4], В. Нестерук [6], Т. Федотова [10], О. Яковенко [12] та інші. Крім цього, проблематику значення тайм-менеджменту у процесі покращення мотивації персоналу на підприємствах досліджували такі науковці як Н. Наливайко [5; 8], Я. Рудик [8], О. Хорошко [8], Н. Юрків [5] та інші. Однак, не дивлячись на суттєвий масив наукових праць з даної проблематики, потреба у проведенні даного дослідження пов'язана з постійним зростанням потреб підприємств у працівниках, залучених на умовах дистанційної та гібридної роботи. Зважаючи на це, можна стверджувати, що в майбутньому постане потреба у боротьбі за працівників на ринку праці, де вирішальну роль буде відігравати саме мотивація праці.

Метою статті є розкриття ролі та особливостей мотивації та утримання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи задля визначення напрямів її покращення, що дозволить зменшити потенційні втрати в системі управління персоналом та посилити рівень ефективності праці працівників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, які займалися дослідженням даної проблематики.

В процесі проведення даного дослідження були використані такі наукові методи: системний аналіз, індукція, дедукція та теоретичного узагальнення (в процесі розкриття категоріального апарату з даної проблематики); порівняння, аналізу та синтезу (в процесі розкриття переваг дистанційної та гібридної роботи для роботодавців та працівників); логічного узагальнення результатів (в процесі формулювання висновків дослідження).

Виклад основного матеріалу. З поглибленням цифровізаційно-технологічних процесів виникла можливість вибору кожною людиною зручного способу роботи. Посилення транспортних проблем на місцевому рівні, складну економічну ситуацію на регіональному рівні, ускладнили пошук традиційної роботи, яка б можна повністю влаштовувати потенційних працівників. Через це постала необхідність у дистанційній та гібридній роботі яка здатна вирішити вище наведені проблеми. Дистанційна робота здатна розширити людські можливості стосовно їх професійної самореалізації. Їй притаманні як переваги, так і недоліки. Проте віддаленість робочих місць несе за собою значний потенціал.

Дистанційну роботу слід вважати інноваційним форматом трудових відносин в нашій державі, що з року в рік все більше розвивається. В ст. 1 Закону України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067-VI, зайнятість – це «не заборонена законодавством діяльність осіб, пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб з метою одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів однієї сім'ї, які здійснюють господарську діяльність або працюють у суб'єктів господарювання, заснованих на їх власності, у тому числі безоплатно» [7]. Проте відсутність законодавчої регламентації дистанційної роботи на даний час є суттєвою перешкодою для гармонізації трудових відносин, які ґрунтуються на принципі гідної оплати праці, а також породжує недовіру та суперечності.

Як зазначають науковці, дистанційна робота є найновішою гнучкою формою діяльності. Її виникнення призвело до значної популяризації комп'ютерних та інтернет-технологій, які знаходять все більше використовуються майже у всіх сферах суспільної життєдіяльності. Якраз розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також поширення коронавірусного захворювання, повномасштабне вторгнення

російської федерації та подальше впровадження воєнного стану дало можливість забезпечити дистанційні робочі місця [2].

Проаналізувавши наукову літературу, на нашу думку, під дистанційною роботою слід розуміти діяльність працівника підприємства за межами офісного приміщення, що передбачає використання цифрових систем комунікацій. Використання дистанційної та гібридної роботи має чимало переваг економічного, організаційного та соціального характеру як для роботодавців, так і для кожного окремого працівника, див. табл. 1.

Таблиця 1

Переваги дистанційної та гібридної роботи для роботодавців та працівників

Для роботодавців	Для працівників
Економічні	
заощадження на робочому місці, оскільки працівник його не потребує	заощадження часу та грошей на транспорт
оплата працівнику тільки при виконанні окремого проєкту та відпрацьований час	заощадження на харчуванні
заощадження на накладних витратах (комунальні послуги, канцелярія, харчування тощо)	оптимізація витрат, пов'язані з доглядом за дітьми
максимізація прибутковості за рахунок зростання продуктивності	
заощадження на витратах, пов'язані з релокацією підприємства	
Організаційні	
оперативний пошук кадрів за допомогою безлічі тематичних інтернет-сайтів	самостійна організація робочого процесу з метою реалізації поставлених задач з можливістю вільного графіка роботи
оптимізація бізнес-процесів	робота у більш комфортних умовах
покращення відкритості діяльності підприємства за допомогою цифрових технологій	можливість інтегрувати побут у робочий графік
покращення ефективності проведених нарад	відсутність будь-яких відволікань
	опанування нових цифрових технологій
Соціальні	
максимізація соціальної відповідальності бізнесу	можливість працевлаштування людей з інвалідністю
можливість покращити привабливість підприємства	мінімізація рівня стресу та професійного вигорання

мінімізація рівня стресу та професійного вигорання	можливість подорожувати без відпустки
максимізація лояльності працівників	

Джерело: власна розробка авторів

Однак, дистанційна та гібридна робота не позбавлена також і недоліків для роботодавців, що пов'язано насамперед з ускладненням управління та контролю за діяльністю працівників. Дистанційне управління персоналом передбачає всі звичні функції від планування до контролю, а також використання новітніх технологій з метою реалізації управління як підприємством в цілому, так і персоналом зокрема. Відтак, в процесі впровадження дистанційної та гібридної роботи, керівництво підприємства має чітко встановити масштаб дистанційних робіт, добросовісно організувати процеси виконання та визначити оптимальну чисельність та кваліфікаційний рівень дистанційних працівників.

Повномасштабна збройна російська агресія внесла значні зміни. Так, примусова масова міграція спеціалістів забезпечила здатність віддаленої роботи бути реально єдиним методом збереження залученості працівників у економіку [10, с. 32]. Підприємства, які змогли оперативно перейшли на дистанційний формат роботи змогли зберегти власний персонал, в той час, коли ті, хто цього не зробили втратили працівників або й взагалі зупинили свою діяльність. Дистанційна робота стала дала можливість інтегруватися українським біженцям за межами нашої держави. Відтак, для України дистанційна та гібридна робота є не тільки питанням продуктивності, але й питанням стійкого розвитку економіки та ринку праці [6, с. 135].

Сьогодні все більшу роль відіграє мотивація праці, оскільки вважається головним стимулом та важелем впливу на трудову поведінку працівників. Мотивація персоналу виступає визначальним інструментом, що здатний забезпечити оптимальне використання існуючих ресурсів та кадрового потенціалу. При цьому головна мета процесу мотивації

персоналу полягає в одержанні максимальної ефективності від використання існуючих працівників, що сприяє підвищенню загальної результативності роботи підприємства.

Погоджуємося з думкою науковців, що мотивацію персоналу слід розглядати найважливішою складовою, яка визначає ефективність роботи підприємства, особливо в кризових умовах. В контексті умов сьогодення, пов'язаних із воєнним станом, мотивація має критичне значення в процесі підтримки емоційного духу працівників, їхньої прихильності до підприємства, а також спроможності протидіяти викликам, зумовлених дією зовнішніх факторів. Належним чином мотивовані працівники не тільки більш добросовісно реалізовують власні завдання, а й є більш ініціативними, лояльними та відданими підприємству, що в контексті воєнного стану виступає визначальним чинником для збереження цілісності підприємства. Дослідження науковців вказують на те, що «належний рівень мотивації здатний підвищити продуктивність праці в середньому на 30-50 %» [1] попри обмеженість ресурсів [9, с. 133-134].

Питома вага дистанційної та гібридної роботи в умовах воєнного стану плавно збільшується, оскільки досі існує небезпека, пов'язана з бойовими діями на території нашої держави. Це ще більше актуалізує проблематику покращення ефективності використання трудового потенціалу. Через це, система мотивації та утримання працівників в таких умовах має ґрунтуватися на:

– реалізації завдань у чітко визначені терміни та можливості одержання необхідної підтримки від керівників впродовж робочого дня;

– оперативному інформуванні щодо запланованих та виконаних задач;

– встановленні порядку вирішення особистих питань під час робочого дня;

– використанні інтернет-технологій з метою оперативного обміну інформаційними даними та документами в реальному часі [11].

Варто зазначити, що пріоритети працівників підприємства можуть змінюватися в залежності від форм зайнятості, див. табл. 2.

Таблиця 2

Фактори, які впливають на мотивацію працівників в розрізі форм зайнятості

Фактор	Робота в офісі	Дистанційна робота	Гібридна робота
Соціалізація особистості	Особиста комунікація	Комунікація за допомогою цифрових технологій	Комбінована комунікація
Самостійність	Низький рівень через постійний контроль присутності на робочому місці	Високий рівень за рахунок постійного контролю результату	Середній рівень за рахунок гнучкого режиму роботи
Комфортабельність	Базова (офіс)	Індивідуальна (домашні умови)	Адаптивний
Розвиток персоналу	Проведення тренінгів на робочому місці	Проведення вебінарів	Комбіноване навчання

Джерело: власна розробка авторів

Отже, на основі табл. 2 можна зробити наступні висновки. Дистанційна та гібридна робота потребують переходу від контролю присутності на робочому місці до контролю результату. Самостійність слід вважати потужним внутрішнім інструментом мотивації, що здатен підвищити відповідальність працівника, однак вимагає високого рівня самоорганізації. Загалом гібридна робота є найзбалансованішою, оскільки дає можливість поєднувати переваги домашнього комфорту з можливістю неформальної комунікації в офісі, що відіграє важливу роль для утримання молодих спеціалістів. Крім цього, дистанційна робота зосереджується на індивідуальних потребах працівників. Тому можливість на власний розсуд облаштовувати робоче місце та планувати робочий день стає вагомим нематеріальним інструментом мотивації.

З метою покращення мотивації дистанційної та віддаленої роботи керівниками підприємства мають бути чітко визначені корпоративні норми для таких працівників, що дозволить їм врівноважити свою професійно-особисту життєдіяльність. Зокрема, керівники пропонують працівникам не працювати у святкові та вихідні дні, завершувати робочий день в певний час, лишати ноутбук вдома під час відпустки [12, с. 35].

В. Кривошеєвою та Л. Васюренко окреслено найбільш актуальні проблеми, пов'язані з дистанційною та гібридною роботою, розв'язання яких вимагає мотиваційного підходу від керівництва підприємства, зокрема:

1. При дистанційній та гібридній роботі головною формою комунікації є електронна, що лише здатна посилювати у таких працівників відчуття ізольованості та створює перепони для побудови особистих відносин та взаємодовіри.

2. Питання рівноваги між діяльністю та власним часом та їх поєднання є доволі складним та невідкладним як для підприємства, так і для працівників. Вимоги праці та родини неодноразово є несумісними. А брак рівноваги між власним життям та працею може погіршувати ефективність працівників та керівників, що негативно позначається на лояльності клієнтів.

3. Суттєвим недоліком дистанційної та гібридної роботи вважається ізоляція від співробітників та її результати. Працівники, які відчувають себе ізольованими, будуть недостатньо задоволеними роботою, менш лояльними, не мотивованими та більш схильними до змін місця праці. Такі відчуття присутні у випадку, коли дистанційні працівники не отримують необхідну допомогу зі сторони своїх колег та керівників. Через це керівництво повинне деколи здійснювати неформальні зустрічі з такими працівниками, що дозволяють обмінюватися інформаційними даними, відображають підтримку та готовність керівника до діалогу.

4. Такі працівники гадають, що недолік помітності здатен обмежити їх кар'єрний ріст. І попри те, що в більшості дистанційних працівників немає такого відчуття, дехто з них розуміє, що необхідно більш ефективно працювати для досягнення визнання та одержати підвищення [4, с. 95-96].

На нашу думку, з метою вирішення вище наведених проблем, необхідно виконати наступні заходи:

1. Забезпечити різноманітність праці, оскільки вона має потребувати від працівника застосовування різноманітних знань та навичок. Крім цього, варто забезпечити у працівників відчуття значимості роботи, тобто яким чином результат її реалізації відбивається на життю та добробуті інших людей;.

2. Забезпечити працівників усім необхідним устаткуванням, що сприятиме ефективній реалізації роботи без прив'язки до певної локації.

3. Забезпечити безперервний зворотний зв'язок. Працівники можуть переживати брак прямої комунікації з своїми співробітниками та керівництвом, що створює проблеми з доступом до необхідних інформаційних даних. Через це варто влаштовувати систематичні зустрічі з працівниками.

4. Підтримувати організаційну культуру.

5. Забезпечити моніторинг прогресу, що дає можливість оцінити трудовий потенціал працівників шляхом аналізу рівня їх продуктивності, додержання термінів та якості праці.

Стосовно внутрішньої мотивації, то її можна вважати важливою складовою використання трудового потенціалу. Тому, на нашу думку, що задля покращення мотивації та утримання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи використовувати тайм-менеджмент. Варто зазначити, що в контексті даної проблематики тайм-менеджмент буде недостатньо ефективним у випадку, коли працівники незацікавлені в додержанні визначених правил розподілу часу. Високий рівень мотивації здатен

стимулювати широке використання засобів планування, а участь персоналу визначає відчуття колективної мети, що відіграє важливу роль в процесі безпекового розвитку та якісних управлінських рішень [5]. Водночас тайм-менеджмент вважається не тільки засобом покращення продуктивності, а також й механізмом забезпечення належного психологічного клімату на підприємстві. Тому шляхом раціонального розподілу часу між головними та додатковими завданнями можливо забезпечити відкритість робочих процесів, що позитивно впливає на мотивацію. Відтак, ефективний тайм-менеджмент сприяє налагодженню робочого процесу, раціональному використанню часу та підвищенню продуктивності без додаткового стресу. Його слід вважати основним інструментом в процесі забезпечення стабільного зростання бізнесу [8].

Також в умовах сьогодення досить гостро постає проблема зі звільненням працівників через скорочення штату, що може бути демотивуючим фактором, який впливає на персонал підприємства. З метою її вирішення необхідно використовувати аутплейсмент, що передбачає надання допомоги працівникам, яких скорочують, в наступному працевлаштуванні. Це дає можливість керівникам «полегшити» процес звільнення. Крім цього, аутплейсмент дозволяє суттєво покращити лояльність працівників [3, с. 145].

Загалом належним чином побудована система мотивації сприяє підвищенню рівня лояльності та мотивації працівників, а відтак й ефективності його роботи. Практичний досвід бізнесу вказує на те, що усі працівники повинні відчувати свою важливість для підприємства. Через це потрібно забезпечувати участь всіх працівників до розв'язання загальнокорпоративних задач, оскільки у кожного з них може з'явитися цікава та успішна ідея. На даний час важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, що сприяє частковій економії коштів підприємства та формуванню додаткових стимулів для працівників. Однак, на нашу думку,

забезпечити високу ефективність мотивації можна тільки за рахунок поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів. Водночас необхідно чітко додержуватися мети підприємства та прав усіх працівників, а також особливостей політики корпоративної соціальної відповідальності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що розвиток пандемії коронавірусного захворювання, повномасштабне вторгнення російської федерації та подальше впровадження воєнного стану спричинили стрімкий попит на дистанційну та гібридну роботу, що визначає потребу у пошуку сучасних підходів до управління персоналом та його мотивації. Управлінню персоналом в умовах дистанційної та гібридної роботи володіє певними особливостями. Такий формат роботи здатен підвищити мобільність робочої сили, однак досі вимагає додаткового навчання персоналу. Тому раціональне управління людським потенціалом покликане покращити ефективність роботи працівників підприємства. З метою забезпечення ефективної роботи дистанційних працівників керівники підприємства мають певним чином змінити систему управління в контексті планування дистанційної та гібридної роботи, організації та контролю за роботою, режиму робочого часу, системи мотивації праці тощо. Все це необхідно враховувати підприємству з метою забезпечення мінімізації потенційних втрат в системі управління персоналом та покращити ефективність роботи віддалених працівників.

Література

1. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.102

2. Загірняк Д. М., Дружиніна В. В., Дружинін В. О. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39

3. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 143-148.

4. Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК.* 2020. № 1. С. 93-100. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100

5. Наливайко Н. Я., Юрків Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент покращення організації робочого часу в системі управління персоналом. *Актуальні питання економічних наук. Серія "Менеджмент".* 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15071252

6. Нестерук В. А. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 133-140. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-133-140

7. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 20.02.2026).

8. Рудик Я. М., Наливайко Н. Я., Хорошко О. В. Ефективні стратегії тайм-менеджменту для підвищення продуктивності. *Філософія та управління.* 2025. № 4 (8). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.07

9. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024. № 3 (69). С. 122-140. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-8

10. Федотова Т. А. Фактори формування та вектори розвитку організації дистанційної роботи у світовому просторі. *Публічне управління і*

політика. 2025. 1(5). С. 29-38. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04

11. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03

12. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. № 33(72). С. 34-39. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6

References

1. Volkivska, A. M., Osovska, H. V., Semeniuk, T. V., Kavun, O. P. (2021). Motyvatsiinyi potentsial pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva [Motivational potential of increasing the efficiency of enterprise activities]. *Efektyvna ekonomika.* № 2. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.102 [in Ukrainian].

2. Zahirniak, D. M., Druzhynina, V. V., Druzhynin, V. O. (2023). Dystantsiina robota yak trend suchasnoho menedzhmentu pratsi [Remote work as a trend of modern labor management]. *Ekonomika ta suspilstvo.* № 48. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39 [in Ukrainian].

3. Zos-Kior, M. V., Skydan, S. V. (2020). Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyshcha [Peculiarities of personnel motivation in an unstable business environment]. *Ekonomichnyi forum.* № 3, pp. 143-148 [in Ukrainian].

4. Kryvosheieva, V. V., Vasiurenko, L. V. Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu [Motivational component in remote

forms of personnel employment]. *Ekonomika ta upravlinnia APK.* № 1, pp. 93-100. https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100 [in Ukrainian].

5. Nalyvaiko, N. Ya., Yurkiv, N. M. (2025). Taim-menedzhment yak instrument pokrashchennia orhanizatsii robochoho chasu v systemi upravlinnia personalom [Time management as a tool for improving the organization of working time in the personnel management system]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk. Seriia "Menedzhment".* № 9. https://doi.org/10.5281/zenodo.15071252 [in Ukrainian].

6. Nesteruk, V. A. (2025). Problemy zabezpechennia produktyvnosti pratsi v hibrydnykh ta dystantsiinykh modeliakh [Problems of ensuring labor productivity in hybrid and remote models]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu.* № 1 (79), Pp. 133-140. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-133-140 [in Ukrainian].

7. Pro zainiatist naselennia: Zakon Ukrainy vid 5 lypnia 2012 roku № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text

8. Rudyk, Ya. M., Nalyvaiko, N. Ya., Khoroshko, O. V. (2025). Efektyvni stratehii taim-menedzhmentu dlia pidvyshchennia produktyvnosti [Effective time management strategies for increasing productivity]. *Filosofiia ta upravlinnia.* № 4 (8). https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.07 [in Ukrainian].

9. Strelbytska, T. A. (2024). Motyvatsiia personalu: istoriia rozvytku, suchasni vyklyky y stratehichni pidkhody [Personnel motivation: history of development, modern challenges and strategic approaches]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky.* № 3 (69), pp. 122-140. https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-8 [in Ukrainian].

10. Fedotova, T. A. (2025). Faktory formuvannia ta vektory rozvytku orhanizatsii dystantsiinoi roboty u svitovomu prostori [Factors of formation and vectors of development of the organization of remote work in the world]. *Publichne upravlinnia i polityka.* № 1(5), pp. 29-38. https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04 [in Ukrainian].

11. Kholodnytska, A. V., Motuz, V. O. (2024). Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymannia motyvatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personalu [The use of modern tools to maintain motivation and the effectiveness of using the labor potential of personnel]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia.* № 12. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03 [in Ukrainian].

12. Iakovenko, O. I. (2022). Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Peculiarities of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia.* № 33(72), pp. 34-39. https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6 [in Ukrainian].