

УДК: 005.95/.96: 331.4
JEL M12
ORCID ID: [0000-0003-4206-5403](https://orcid.org/0000-0003-4206-5403)
ORCID ID: [0000-0003-4377-8341](https://orcid.org/0000-0003-4377-8341)
DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.12>

Петрова І.Л., д.е.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
E-mail: petrovakrok@gmail.com

Мушинський О.Ю., аспірант
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
e-mail: olehmushynskyi@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ У ГІБРИДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті досліджено сучасні виклики управління командами у гібридному середовищі, що набуває все більшого поширення у зв'язку з глобалізацією. Актуальність теми обумовлена потребою менеджерів у розумінні впливу гібридної моделі роботи на продуктивність команди. Нова політика повернення працівників до офісів та її вплив на залученість, утримання та командну динаміку вимагає аналізу позитивних та негативних факторів віддаленої роботи. Метою дослідження є аналіз викликів та формулювання наукової проблеми управління командами в гібридному робочому середовищі, де традиційні управлінські підходи не відповідають потребам членів команди. Методологія дослідження включає аналіз літературних джерел, методи аналізу та синтезу, системний підхід, метод системних триад дефініцій, графічне моделювання. Результати дослідження підкреслюють невідповідність застарілих організаційних та управлінських моделей вимогам гібридної роботи, наголошуючи на необхідності адаптивних стратегій управління командами. Гібридні команди часто стикаються з проблемами у підтримці ефективної комунікації, досягненні синхронізації робочих процесів, мотивації та залученості впродовж тривалого часу. Крім того, дослідження відзначає роль довіри, асинхронної комунікації та гнучких організаційних структур як вирішальних елементів для успішних гібридних команд. Автори пропонують зміну підходів в бік гнучких, заснованих на емпатії методів управління для підвищення благополуччя та продуктивності працівників. Сформовано наукову проблему, яка цілісно представлена у вигляді системної моделі. Перспективами подальших досліджень є оцінка продуктивності команд, аналіз впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління людськими ресурсами, розробка методів створення комфортного робочого простору в гібридному середовищі.

Ключові слова: *лідерство, управління командами, гнучкі форми зайнятості, стратегії управління людськими ресурсами, комунікація, координація, мотивація, розвиток персоналу.*

Постановка проблеми. *Перехід на гібридну модель праці (форма гнучкої зайнятості) стає все більш поширеним явищем у сучасному бізнес-середовищі. Посилений*

пандемією COVID-19, цей підхід виявив численні переваги, зокрема в залученні та утриманні талантів, кращому використанні матеріальних та нематеріальних активів, що критично важливо в умовах економіки знань. Проте впровадження гібридних моделей роботи висуває нові виклики для форм, методів та стилів управління командами.

Необхідно зазначити, що більшість наявних методів управління командами базуються на застарілих організаційних моделях, які не відповідають вимогам сучасного гібридного робочого середовища. У нових умовах, де гнучко поєднуються офісна та віддалена робота, традиційні підходи втрачають свою ефективність, що може негативно впливати на продуктивність та координацію команд.

Підприємства змушені адаптуватися до цих змін, шукаючи нові практики мотивації та підвищення продуктивності, а також перебудовуючи організаційні структури та бізнес-моделі. Ці процеси вимагають детального аналізу викликів та проблем, пов'язаних із функціонуванням гібридних робочих моделей.

Отже, виникає необхідність подальшого удосконалення процесів управління командами в гібридному середовищі. Це дозволить розробити актуальні методи та підходи, що відповідатимуть вимогам сучасного бізнес-середовища та сприятимуть ефективній роботі команд.

Аналіз останніх публікацій. Значна кількість наукових праць присвячена сучасним умовам діяльності команд. Однак аспекти, пов'язані з гібридною роботою, залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, опитування, проведене компанією Zoom, показало, що 64% працівників підтверджують використання їхніми підприємствами гібридної моделі роботи [1]. Водночас, за даними дослідження Х. М. Барреро, Н. Блума та С. Девіса, частка віддаленої роботи у США зростає в п'ять разів з 2019 року, а в Європі цей показник збільшився в чотири рази [2].

М. С. Брукс і Д. Левав, аналізуючи повністю віртуальні команди, дійшли висновку, що такі команди можуть бути менш ефективними у створенні інноваційних продуктів. Це вказує на певні обмеження виключно віддаленої роботи в контексті інноваційної діяльності [3].

С. Д. Бушуєв та К. В. Пілюгіна підкреслюють важливість постійної взаємодії керівника проєкта з членами команди, що сприяє підвищенню залученості команди до процесу управління проєктом та ухвалення рішень [4]. Це корелюється з роботою С. М. Подзігун, яка наголошує, що завдання керівника полягає у створенні сприятливого емоційного середовища в проєкті для забезпечення залученості членів команди [5].

Т. А. Немченко та О. В. В'юник акцентують увагу на необхідності синтезу підходів в управлінні проєктами для отримання балансу між структурованістю та гнучкістю управління [6].

Провідні бізнес-орієнтовані дослідження таких компаній, як Deloitte, McKinsey та Microsoft [7, 8, 9], свідчать, що сучасні підприємства активно шукають нові стратегії для управління персоналом в умовах постійних змін, зокрема у гібридному форматі роботи.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на значний інтерес до нових способів організації праці, є необхідність поглибленого дослідження особливостей управління командами, що функціонують у гібридному середовищі. Їх ефективність потребує зміни старої управлінської парадигми, застосування методів м'якого управління

та адаптації стратегій управління людськими ресурсами до сучасних моделей економічного розвитку.

Метою статті є аналіз та системне представлення нових підходів до управління командами у гібридному середовищі.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження складають загальні методи дослідження, такі як аналіз, синтез і систематизація, що дозволили визначити ключові виклики у сфері управлінні командами. На основі системного підходу було проаналізовано соціально-економічні чинники, що впливають на стратегії управління людськими ресурсами. За допомогою методу системних тріад дефініцій уточнено поняття «команда». Застосування графічного моделювання дозволило системно представити наукову проблему в управлінні командами в гібридному середовищі.

Результати дослідження. Управління командами є однією з складових успішної діяльності проєктно-орієнтованих підприємств. З розвитком технологій та зміною соціально-економічних умов, спостерігається трансформація парадигми у сфері проєктного менеджменту. Традиційні підходи до управління вже не відповідають унікальним вимогам та динаміці інноваційних проєктів в сучасних умовах [10]. Це особливо актуально щодо управління персоналом в контексті зміни способів організації роботи через поширення віддаленої та гібридної форм роботи. Такі зміни вимагають від менеджерів застосування нових підходів та методів управління, які враховують різноманітність потреб працівників та рівень вимог до них.

Проте не всі лідери погоджуються з новими реаліями. Прикладом організації, яка опирається визнанню цих змін, є компанія Amazon. Її рішення щодо відмови від гібридної моделі роботи та повернення співробітників до офісу на п'ятиденний робочий графік стало предметом дискусії [11]. Це рішення може призвести до зниження залученості працівників та масових звільнень, оскільки значна частина працівників вважають за краще працювати віддалено хоча б частину тижня [2]. Кейс компанії Amazon піднімає питання про те, чи є нові методи роботи дійсно частиною зміни парадигми, чи це лише тимчасова тенденція. Усталені підходи є потужною силою, яка змушує лідерів жорстко дотримуватися визначених правил, вносячи лише незначні корективи до старих методів, навіть якщо ці методи вже не є ефективними.

Нещодавні опитування показують, що значна частина керівників повідомили, що, якби вони мали більш повне розуміння даних про робочі місця та продуктивність працівників, вони застосовували б інші стратегії щодо повернення до офісу [12]. Прийняття управлінських рішень менеджерами стосовно впровадження методів та інструментів для ефективного управління командами потребує чіткого визначення проблемної ситуації. Для розв'язання цієї задачі проаналізуємо зміни в управлінні командами.

В області управління людськими ресурсами, відповідно до положень системного підходу, команду потрібно розглядати як цільову систему або рівень методу згідно моделі «Піраміда 3М» (методологія, метод, методика). З цих позицій команда входить до складу проєктно-орієнтованого підприємства, яке функціонує на трьох рівнях: надсистема або рівень методології, команда (рівень методу) і особистість (підсистема або рівень методики). На основі системного підходу аналіз проблемної ситуації в управлінні командами потрібно розпочинати з контексту надсистеми, враховуючи чотири сторони

життєдіяльності проєктно-орієнтованого підприємства: соціальну, економічну, ментальну, технологічну. [13].

Початок другого десятиліття XXI століття можна охарактеризувати фазою кризи, яка відзначається руйнуванням економічного порядку та переломом соціально-економічної структури суспільства. Економіка стає турбулентною, що обумовлює нестабільність зовнішніх та внутрішніх умов функціонування проєктно-орієнтованих підприємств та негативно впливає на реалізацію їхніх проєктів, портфелів та програм. Це створює НЕ-факторне середовище, яке ускладнює процес прийняття рішень та управління [14]. С. Д. Бушуєв та Ю. Тихонович виділяють три ключові характеристики турбулентного середовища: невизначеність, постійні зміни та високі ризики [15]. Турбулентність як середовище кризи впливає на всі рівні соціально-економічних систем, від глобальних ринків до підприємств та їхніх команд.

Сучасна турбулентність є наслідком глобальних подій, зокрема пандемії, російсько-української війни, а також економічних і кліматичних криз. Системний аналіз цих криз дозволяє встановити, що вони взаємозв'язані та взаємодіють таким чином, що їх спільний вплив перевищує суму кожної з них. Таку особливість французький вчений Е. Морін назвав «полікризою» [16]. Інші дослідники, зокрема А. Туз, також використовують цю ідею, вважаючи, що в ситуації полікризи ціле є небезпечнішим ніж сума її елементів [17]. Це положення співвідноситься з ще одним визначенням – «пермакриза». Воно означає тривалий період невизначеності та нестабільності. Таким чином, життєдіяльність соціально-економічної системи входить в статичну та складну ситуацію, з постійною напругою.

Сучасні кризові явища вимагають інших підходів до управління командами, оскільки воно здійснюється в умовах BANI-світу. Концепція BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) базується на чотирьох компонентах: крихкість (Brittle); тривожність (Anxious); нелінійність (Nonlinear); незрозумілість (Incomprehensible).

Стратегія управління людськими ресурсами, адекватна моделі BANI-світу, спрямована на м'яке управління персоналом через формування креативного середовища, залучення, розвиток та утримання талантів [18]. Саме тому, незважаючи на те, що чимало компаній закликають працівників повертатися до офісів, гібридна модель роботи набуває дедалі більшої популярності і вважається майбутнім в організації управління командами.

Натомість політика повернення до офісу є відображенням старих звичок, сформованих до пандемії COVID-19, коли керівництву було зручно мати групу людей, які перебувають разом в одному офісі за певним графіком. Однак такий спосіб мислення у сучасних умовах може створювати низку проблем. Однією з найбільш значущих є проблема найму та утримання талантів. У сучасному бізнес-середовищі, де намітився дефіцит людських ресурсів, а конкуренція за висококваліфікованих працівників зростає, гнучкість у форматах роботи стала важливим фактором, що підвищує привабливість роботодавця.

Результатом цієї трансформації стали нові підходи до організації робочого середовища. Змішані та віддалені форми роботи, а також віртуальні та розподілені команди відрізняються від традиційної моделі офісної роботи. Б. Шефер разом з співавторами зазначають, що на сьогодні термінологія, яка використовується для опису різних умов роботи, залишається розмитою та часто має перехресне використання понять

[19]. Аналіз понять, наведених в [1, 9, 20] підтверджує відсутність чітких рамок і визначень у цьому контексті. Це посилює потребу в перегляді та оновленні понять для опису нових моделей праці.

З урахуванням цього, доцільно розглядати змінювані умови праці як частину процесів гібридизації середовища діяльності суб'єктів економічних мережових відносин. В попередніх дослідженнях нами було визначено ключові аспекти гібридного середовища на рівні команд, які включають:

- гібридну модель роботи;
- гетерогенність поколінь;
- людино-автономні команди;
- розподілене лідерство.

Для усунення протиріч в термінологічній системі управління командами ми пропонуємо уточнене трактування поняття «команда», яке враховує специфіку гібридного середовища діяльності, комбінацію людської праці та штучного інтелекту, мережевої організаційної структури. Для формування дефініції команда було використано вдосконалений метод системних тріад на основі семантичної формули: елементність, зв'язаність та цілісність [21].

Елементність передбачає об'єднання взаємозалежних агентів, де агентами можуть виступати як люди, так і автономні системи на базі штучного інтелекту. Зв'язаність визначається як єдина методологія та спільна мета, що забезпечують координацію дій усіх агентів, сприяючи досягненню узгоджених цілей. Цілісність полягає в створенні цінностей для споживачів, які є кінцевим результатом діяльності команди.

Враховуючи ці компоненти, пропонується таке визначення: команда – це відносно стабільне, самоорганізоване об'єднання взаємозалежних агентів, які діють у межах єдиної методології та спільної мети, спрямованої на створення цінностей для споживачів.

Гібридне середовище надає низку переваг, зокрема можливість залучати та утримувати таланти, скорочення витрат на офісні приміщення та зменшення часу на дорогу для працівників. Проте, попри всі переваги, гібридна модель роботи є складною операційною моделлю.

Особливості трансформації в стратегії управління людськими ресурсами формують певні виклики для процесів менеджменту. На наш погляд, основні з них пов'язані з м'якими компонентами управління. В. А. Рач та Н. О. Борулько відносять до таких компонентів цінність, лідерство, толерантність та довіру [14]. У командному менеджменті це стосується стратегій комунікації, координації, мотивації та розвитку персоналу. Ці аспекти є взаємозалежними, тому їх необхідно аналізувати у межах єдиного стратегічного підходу. Із цих позицій розглянемо виклики управління командами для цих компонентів для забезпечення їх ефективної взаємодії у гібридному середовищі.

Комунікація відіграє ключову роль в успішному функціонуванні команд, особливо в умовах гібридного робочого середовища. Вона забезпечує обмін знаннями, координацію дій та сприяє формуванню спільного розуміння цілей і завдань. У гібридних командах, де члени можуть працювати як в офісі, так і віддалено, ефективна комунікація стає ще більш критичною. Відсутність регулярних особистих взаємодій може призводити до зниження рівня залученості та довіри між учасниками команди.

Ключовим аспектом комунікації в гібридному середовищі є спосіб її організації. У ситуаціях, коли члени команди виконують свої обов'язки в різних часових поясах або за умов гнучкого робочого графіку, традиційні методи комунікації можуть виявитися недостатньо ефективними. У таких випадках особливого значення набуває асинхронна комунікація, яка стає невід'ємним елементом сучасних робочих процесів і сприяє підвищенню ефективності взаємодії в команді. Асинхронна комунікація являє собою обмін інформацією між працівниками, який відбувається без необхідності одночасної участі та не в режимі реального часу. Незважаючи на те, що такий спосіб комунікації збільшує продуктивність окремого учасника команди, він може призвести до складнощів у взаємодії всієї команди.

Асинхронна комунікація може знижувати рівень довіри в команді через затримки у зворотному зв'язку та відсутності негайної взаємодії. Потужна система комунікації в командах значною мірою залежить від рівня довіри до лідера та учасників. Чернявський А. стверджує, що довіра є фундаментом ефективної командної взаємодії [22]. Ефективна комунікація виступає ключовим чинником успішної реалізації проєктів, оскільки дозволяє уникнути непорозумінь, конфліктів та затримок у виконанні робіт.

Для ефективного управління командами в умовах асинхронної комунікації необхідно розробляти чіткі правила та очікування щодо комунікаційних процесів. Одним із прикладів успішної стратегії комунікації є практика компанії Dropbox. Лідери організують різноманітні особисті зустрічі для команд, що дозволяють зміцнювати взаємодію. Менеджери Dropbox підкреслюють, що такі зустрічі відіграють критично важливу роль у розвитку довіри, яка, у свою чергу, не лише підвищує залученість членів команди, але й сприяє пришвидшенню прогресу та впровадженню інноваційних підходів у робочі процеси [23].

Окрім комунікації, перехід до гібридних моделей роботи та вплив покоління Z на робоче середовище докорінно змінили принципи мотивування працівників. Традиційні мотиваційні стратегії піддаються переоцінці, оскільки підприємства стикаються з проблемами емоційного вигорання та низької залученості своєї розпорошеної робочої сили. Одним із найактуальніших викликів у гібридному середовищі є переосмислення значення благополуччя працівників, що виступає ключовим фактором мотивації. Зростання випадків емоційного вигорання та поява такого явища, як «велике звільнення», підкреслюють важливість уваги до психічного здоров'я працівників.

Інститут охорони здоров'я McKinsey пропонує розглядати психічне здоров'я як складову «цілісного здоров'я», яке також включає фізичний, соціальний та духовний аспекти [24]. В Україні цей підхід набуває особливого значення у зв'язку з російсько-українською війною. О. О. Пшик-Ковальська та О. І. Ковальський виділяють нові методи мотивації, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка в умовах війни, що стають важливими інструментами підтримки мотивації та благополуччя працівників [25].

Інтеграція штучного інтелекту та цифрових інструментів ще більше трансформувала робоче середовище, автоматизувавши повторювані завдання і створивши можливості працівникам зосередитися на більш значущій роботі. Однак такі зміни потребують переосмислення того, як мотивувати учасників команд, які поєднують особисту та віртуальну роботу.

В. Літорович та О. І. Карий припускають, що через такі зміни у стратегії мотивації відбувається зміщення акцентів з матеріального стимулювання на моральне мотивування, що передбачає підвищення командної взаємодії, ефективного розкриття потенціалу працівників та соціальну відповідальність бізнесу [26]. На зміну традиційним методам мотивації, зосередженим на грошових заохоченнях та жорстких ієрархічних структурах, приходять більш динамічні, орієнтовані на потреби працівників, підходи. Оскільки гібридна робота стає новою нормою, лідери повинні адаптуватися, посилюючи мотивацію через впровадження стратегій на основі емпатії та гнучкості.

Гнучкість гібридної та віддаленої роботи може спричинити проблеми з координацією, які призводять до того що почали називати «податком на координацію». Цей термін означає додаткові зусилля, необхідні для забезпечення співпраці учасників команди, які працюють в різних місцях в різний час. Податок на координацію виникає коли команді потрібно зібратися разом і нема узгодженості графіків роботи.

В результаті цього, керівники збільшують кількість нарад. За даними Microsoft, з лютого 2020 року кількість віртуальних зустрічей зросла на 250% [9]. Хоча наради можуть допомогти подолати прогалини в комунікаціях, їхня велика кількість часто призводить до втоми працівників та зниженню їх продуктивності.

Останнім компонентом є зміни стратегій навчання та розвитку персоналу. У гібридному середовищі цьому приділяється все більше уваги через обмеження можливостей для особистої взаємодії, що ускладнює процес наставництва та обміну знаннями всередині команд. Це особливо позначається на молодих спеціалістах, у яких виникає дефіцит знань та досвіду. Цифрова трансформація та зростаюча популярність гіг-контрактів також сприяють дефіциту знань, адже працівники часто змінюють напрями діяльності або працюють одночасно в кількох сферах, що створює додаткові виклики в забезпеченні розвитку знань.

Цей виклик підкреслює важливість розвитку метакомпетенцій, універсальних навичок, які дозволяють ефективно адаптуватися до різних доменів знань, аналізувати інформацію на стратегічному рівні та швидко реагувати на зміни. Стратегічним напрямом також є формування креативності, що дозволить забезпечити безперервний розвиток талантів для реалізації інноваційних проєктів.

Аналіз викликів в управлінні командами дозволив визначити ключові питання, які потребують вирішення. Для системного представлення цих питань як наукової проблеми використовуємо шаблон, запропонований О.В. Россошанською, що базується на чотирьох - елементній моделі [27]. В ній управління командами (1) представлено в системі проєктно-орієнтованих підприємств (2), які діють у гібридному середовищі (3) у рамках побудови комфортного робочого простору (4).

Цю модель будемо використовувати як шаблон вирішення проблеми адаптивного управління командами у гібридному середовищі (рис.1).

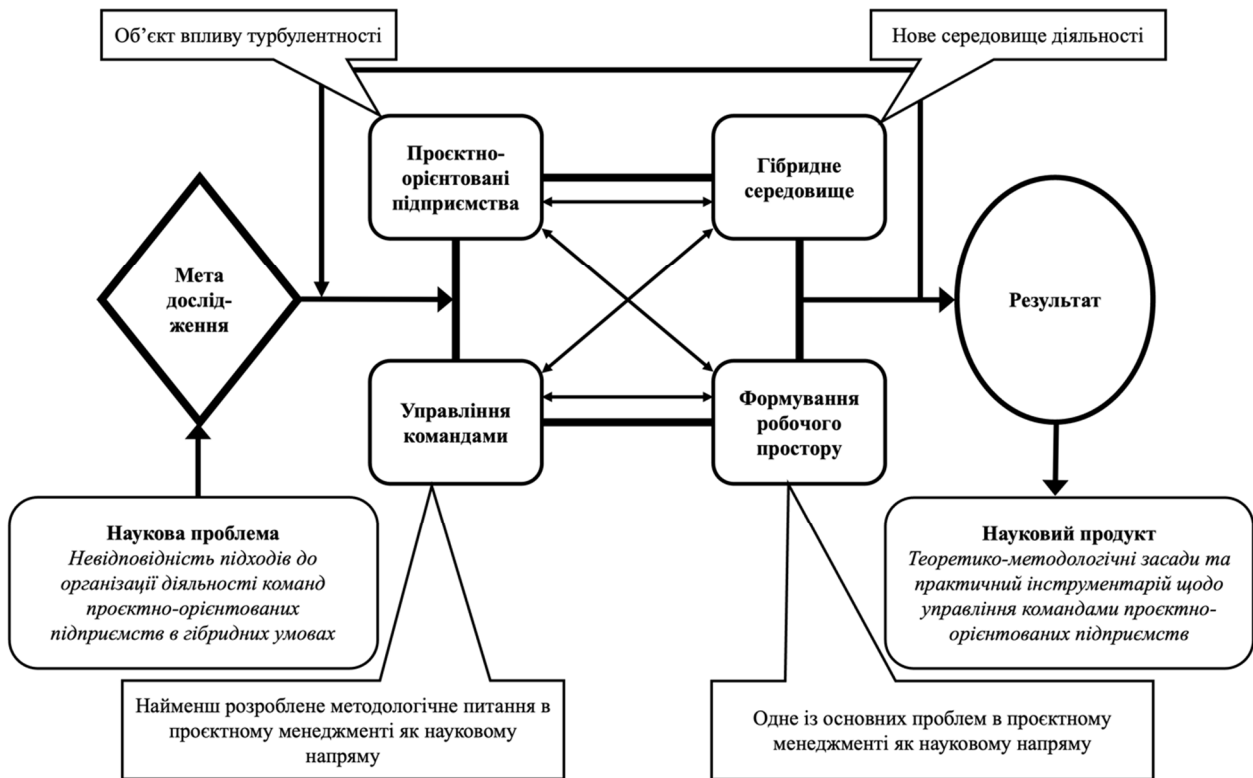


Рис. 1. Системне представлення наукової проблеми управління командами у гібридному середовищі

Джерело: розроблено авторами на основі [27]

Наукова проблема, що потребує вирішення, подана як невідповідність управлінських підходів до організації діяльності команд проєктно-орієнтованих підприємств в гібридних умовах. Для її вирішення необхідно створити комфортний робочий простір діяльності команди на основі взаємодії з проєктно-орієнтованим підприємством та гібридним середовищем. Управління командою в даній композиції потребує відмови від традиційних методів і рішучого впровадження інноваційних підходів. Їх результатом є новий продукт – технологія адаптивного управління командами проєктно-орієнтованих підприємств в гібридних умовах.

На підставі аналізу циклу розв'язання наукової проблеми, можна визначити етапи, які є ключовими для побудови процесу ефективного управління командами:

- Оцінювання продуктивності функціонування команди в поточному періоді.
- Діагностика мотивації та залученості учасників команди з урахуванням специфіки покоління Z та розвитку штучного інтелекту.
- Формування комунікативного робочого простору, комфортного для всіх учасників команди.
- Побудова організації, орієнтованої на компетенції працівників, необхідні для швидкої адаптації до змін.
- Створення практичного інструментарію адаптивного управління командою проєктно-орієнтованого підприємства.

Висновки. У сучасному турбулентному середовищі здійснюється перехід до нових гібридних форм організації праці. Попри численні переваги, це створює виклики для процесу управління командами, в якому донині переважають традиційні методи та підходи. Перехід до нових методів управління командами, адекватних новим реаліям, потребує кардинальних змін в стратегіях управління людськими ресурсами. Ключовими компонентами управління командами є комунікація, координація, мотивація, навчання та розвиток персоналу, які необхідно розглядати цілісно при прийнятті управлінських рішень. Це дозволить адаптувати управлінські практики до сучасних умов та сприятиме створенню комфортного креативного робочого простору для команд, що є критично важливим у контексті швидких змін та зростання конкуренції на ринку праці.

Перспективи подальших досліджень. У подальших дослідженнях планується провести оцінювання продуктивності команд та розглянути роль цифрових технологій у формуванні стратегій управління людськими ресурсами.

Література

1. Navigating the Future of Work: Global Perspectives on Hybrid Models and Technology. *Zoom*. URL: <https://click.zoom.com/navigating-the-future-of-work>
2. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. The evolution of work from home. *Journal of economic perspectives*. 2023. Vol. 37, no. 4. P. 23–49. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
3. Brucks M. S., Levav J. Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
4. Bushuyev S., Pilyugina K. Value-oriented proactive management in high-tech project teams. *Management of development of complex systems*. 2023. No. 53. P. 5–15. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.5-15>
5. Подзігун С. Управління ефективною командою в проектній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84>
6. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проектному іт-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
7. 2024 global human capital trends. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#introduction>
8. The future of work after COVID-19 / S. Lund та ін. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
9. Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Microsoft Study: *Microsoft WTI*. 2022.
10. Adaptability in managing innovative projects within the bani environment / S. Bushuyev et al. *Management of development of complex systems*. 2023. No. 54. P. 5–11. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.5-11>
11. Andy Jassy, CEO of Amazon. Message from CEO Andy Jassy: strengthening our culture and teams. *About Amazon*. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>
12. Ding Y., Ma M. Return-to-Office mandates. *SSRN electronic journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4675401>
13. Rach, V., Rossoshanska, O., Medvedieva O. Management of different nature projects in the mind-economy of the bani-world. Information systems and innovative technologies in project and program management: collective monograph. Riga : ISMA, 2023. P. 290-308. URL: <https://doi.org/10.30837/MMP.2023.290>
14. Рач В.А., Борулько Н.О. Епістемологічний простір м'якого управління проектами: моделі та методи ідентифікації загальних ризиків. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2019. №4 (72). С. 19-32

15. Бушуєв С. Д., Тихонович Ю. Менеджмент проєктів сталого регіонального розвитку у турбулентному оточенні. Управління проєктами у розвитку суспільства. Тема: “Управління проєктами післявоєнної розбудови України”:зб. тез доп.міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 трав. 2024. Київ, 2024. С. 185-189.
16. Morin, E. On Complexity. Hampton Press. 2008.
17. Tooze A. Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>
18. Petrova I. Creativity development as an imperative for strategic human resource management. *Social and labour relations: theory and practice*. 2023. Vol. 12, no. 2. P. 40–48. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.12\(2\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slrrp.12(2).2022.05)
19. Alternative workplace arrangements: tearing down the walls of a conceptual labyrinth / B. Schäfer et al. *Journal of innovation & knowledge*. 2023. Vol. 8, no. 2. P. 100352. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100352>
20. Full time, hybrid, and remote work insights and methodology flex report. *Flex index*. URL: <https://www.flexindex.com/reports/flex-index-methodology>
21. Россошанська О. В. Оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно–орієнтованих підприємств : Монографія. Северодонецьк : вид–во СНУ ім. В. Даля, 2015. 350 с.
22. Черкаський А. Психологічні принципи комунікацій при створенні управлінських команд. *Psychological prospects journal*. 2021. № 37. URL: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2021-37-303-313>
23. Virtual First, not virtual only: our latest research on in-person connection. Work in Progress. *Dropbox Blog*. URL: <https://blog.dropbox.com/topics/company/virtual-first-not-virtual-only-our-latest-research-on-inperson-connection>
24. Reframing employee health: moving beyond burnout to holistic health / J. Brassey et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health>
25. Pshyk-Kovalska O., Kovalskyi O. Peculiarities of personnel management under the conditions of martial law. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 2022, no. 2. P. 88–93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
26. Litorovych O., Karyy O. Transformation of functional – methodical approaches to personnel management in the conditions of integration of production and network information technologies. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Т. 2022, № 2. С. 45–51. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.045>
27. Россошанська О.В. Проблеми оцінювання економічної безпеки сучасних інноваційних проектно–орієнтованих. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2018. №2(66). С. 114-144.

References

1. Navigating the Future of Work: Global Perspectives on Hybrid Models and Technology. *Zoom*. URL: <https://click.zoom.com/navigating-the-future-of-work>
2. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. The evolution of work from home. *Journal of economic perspectives*. 2023. Vol. 37, no. 4. pp. 23–49. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
3. Brucks M. S., Levav J. Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
4. Bushuyev S., Pilyugina K. Value-oriented proactive management in high-tech project teams. *Management of development of complex systems*. 2023. No. 53. pp. 5–15. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.5-15>
5. Podzihun S. Management of an efficient team in project activity. *Economy and Society*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84>
6. Nemchenko T., Viunyk O. The modern approaches to teams' management in project IT. *Economy and Society*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>

7. 2024 global human capital trends. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#introduction>
8. The future of work after COVID-19 / S. Lund et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
9. Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Microsoft Study: *Microsoft WTI*. 2022.
10. Adaptability in managing innovative projects within the bani environment / S. Bushuyev et al. *Management of development of complex systems*. 2023. No. 54. pp. 5–11. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.5-11>
11. Andy Jassy, CEO of Amazon. Message from CEO Andy Jassy: strengthening our culture and teams. *About Amazon*. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>
12. Ding Y., Ma M. Return-to-Office mandates. *SSRN electronic journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4675401>
13. Rach, V., Rossoshanska, O., Medvedieva O. Management of different nature projects in the mind-economy of the bani-world. Information systems and innovative technologies in project and program management: collective monograph. Riga : ISMA, 2023. pp. 290-308. URL: <https://doi.org/10.30837/MMP.2023.290>
14. Rach V.A., Borulko N.O. Epistemological space of soft project management: models and methods for identifying common risks. *Project management and production development*. 2019. №4 (72). pp. 19-32
15. Bushuyev S. D., Ty`xonovy`ch Yu. Menedzhment proyektiv stalogo regional`nogo rozvy`tku u turbulentnomu otochenni. Upravlinnya proyektamy` u rozvy`tku suspil`stva. Tema: “Upravlinnya proyektamy` pislyavoyennoyi rozbudovy` Ukrainy””:zb. tez dop.mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Ky`yiv, 24 trav. 2024. Ky`yiv, 2024. S. 185-189.
16. Morin, E. *On Complexity*. Hampton Press. 2008.
17. Tooze A. Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>
18. Petrova I. Creativity development as an imperative for strategic human resource management. *Social and labour relations: theory and practice*. 2023. Vol. 12, no. 2. pp. 40–48. URL: [https://doi.org/10.21511/slrtp.12\(2\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slrtp.12(2).2022.05)
19. Alternative workplace arrangements: tearing down the walls of a conceptual labyrinth / B. Schäfer et al. *Journal of innovation & knowledge*. 2023. Vol. 8, no. 2. P. 100352. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100352>
20. Full time, hybrid, and remote work insights and methodology flex report. *Flex index*. URL: <https://www.flexindex.com/reports/flex-index-methodology>
21. Assessment of economic security of innovative project-oriented enterprises: Monograph. Sievierodonetsk: V. Dahl National University, 2015. 350 p.
22. Cherkassky A. Psychological principles of communication in creating management teams. *Psychological Prospects Journal*. 2021. № 37. URL: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2021-37-303-313>
23. Virtual First, not virtual only: our latest research on in-person connection. Work in Progress. *Dropbox Blog*. URL: <https://blog.dropbox.com/topics/company/virtual-first-not-virtual-only-our-latest-research-on-inperson-connection>
24. Reframing employee health: moving beyond burnout to holistic health / J. Brassey et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health>
25. Pshyk-Kovalska O., Kovalskyi O. Peculiarities of personnel management under the conditions of martial law. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 2022, no. 2. pp. 88–93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
26. Litorovych O., Karyy O. Transformation of functional – methodical approaches to personnel management in the conditions of integration of production and network information technologies. *Management*

and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2022. Т. 2022, № 2. pp. 45–51. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.045>
27. Rossoshanskaya O.V. Problems of assessing the economic security of modern innovative project-oriented. *Project management and production development*. 2018. №2(66). pp. 114-144.

Petrova I.L., Doctor of Economics, Professor
«KROK» University
petrovakrok@gmail.com

Mushynskiy O.Y., PHD student
«KROK» University
olehmushynskiy@gmail.com

INNOVATIVE APPROACHES TO TEAM MANAGEMENT IN A HYBRID ENVIRONMENT

The study aims to analyze the unique challenges associated with managing project-oriented teams in a hybrid work environment, which is becoming increasingly common due to the globalization. The relevance of the topic is driven by the growing need for business leaders to understand the impact of the hybrid work model on team performance. The new policy of returning employees to offices and its impact on employee engagement, retention, and team dynamics requires an analysis of the positive and negative factors of working from home. The purpose of the study is to formulate a scientific problem of managing project-oriented teams in a hybrid work environment where traditional management approaches do not meet the needs of team members. The research methodology includes a systematic analysis of literature sources, methods of analysis and synthesis, a systematic approach, the method of systemic triads of definitions, and graphical modeling. The results of the study emphasize the inconsistency of outdated organizational models with the requirements of hybrid work, emphasizing the need for adaptive team management strategies. Hybrid teams often face challenges in maintaining effective communication, achieving synchronization of work processes, and maintaining motivation and engagement over time. Furthermore, the study highlights the role of trust, asynchronous communication, and flexible organizational structures as crucial elements for successful hybrid teams. The authors ground a paradigm shift towards flexible, empathy-based management approaches to increase employee well-being and productivity. A scientific problem has been formed, which is holistically presented in the form of a system model. Prospects for further research are to assess the productivity of teams, analyze the implementation of information and communication technologies in human resource management, and develop methods for creating a comfortable workspace in a hybrid environment.

Keywords: leadership, team management, flexible work, HR-strategies, communication, coordination, motivation, staff development