

**Ковшик Валентин Ігорович**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Ковшик Валентин Игоревич**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и налогообложения  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»

**Kovshik Valentin**  
PhD (Candidate of Economic Sciences),  
Associate Professor of Management and Taxation Department  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»  
ORCID: 0000-0002-1121-0674

**Яценко Ольга Миколаївна**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Яценко Ольга Николаевна**  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры менеджмента и налогообложения  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»

**Yatsenko Olha**  
PhD (Candidate of Pedagogic Sciences),  
Associate Professor of Management and Taxation Department  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»  
ORCID: 0000-0001-7580-7827

**Горбунов Микола Петрович**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Горбунов Николай Петрович**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и налогообложения  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»

**Horbunov Mykola**  
PhD (Candidate of Economic Sciences)  
Associate Professor of Management and Taxation Department  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»  
ORCID: 0000-0002-7006-0047

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7651

**МЕНЕДЖМЕНТ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ  
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ  
В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ**

**REMOTE WORK MANAGEMENT  
DURING A PANDEMIC**

**Анотація.** Майже два роки людство живе в умовах пандемії, пов'язаної з коронавірусною хворобою і пройшло шлях від повного нерозуміння стосовно того, що робити і як жити й працювати далі, до етапу, коли вже приймаються зважені і продумані рішення і розробляються програми виходу з кризи. Викликом для багатьох став новий формат дистанційної роботи, до якого не були готові ні керівники, ні підлеглі. У статті розглянуто значення терміну «дистанційна робота», кількість «дистанційних працівників» у світі до часів пандемії, особливості законодавчого регулювання дистанційної праці в Україні та кількість людей, що мали змогу працювати вдома після запровадження карантину в державі. Проаналізовано проблеми в управлінні, що ускладнюють процес переходу на дистанційний формат роботи: перераховані галузі з високим і середнім рівнем можливості працювати дистанційно; зазначені психологічні моменти неготовності переходу на дистанційну зайнятість як керівників так і підлеглих. Наголошено на наявності певних технічних можливостей, а також спеціальних знань, вмій та навичок для опанування інструментів для віддаленої роботи, що актуалізує потребу у безперервному навчанні персоналу. Зазначено, що певної трансформації набули й класичні управлінські функції: в них враховується попередження і нівелювання впливу негативних факторів, пов'язаних із пандемією. Обґрунтовано ключові напрямки управлінсько-організаційної роботи в період пандемії: забезпечення безпеки робітників, забезпечення навчання персоналу, забезпечення технічних можливостей для дистанційної роботи та реалізації функцій менеджменту. Представлено загальний методичний підхід та рекомендації щодо системи організаційних заходів, що має три структурні блоки: загальні організаційні заходи; забезпечення безпеки учасників бюрократичних процедур, що вимагають особистого контакту; забезпечення технічних можливостей для дистанційної роботи. Зроблено припущення, що уразі застосування запропонованих заходів підприємства і організації зможуть підвищити свою результативність, функціонувати в умовах кризи та зменшити негативний вплив пандемії на робітників.

**Ключові слова:** дистанційна робота, віддалена робота, організація праці, управління, менеджмент, пандемія, COVID-19.

**Аннотация.** Почти два года человечество живет в условиях пандемии, связанной с коронавирусной болезнью, и прошло путь от полного непонимания того, что делать, как жить и работать дальше, до этапа, когда уже принимаются взвешенные и продуманные решения и разрабатываются программы выхода из кризиса. Вызовом для многих стал новый формат дистанционной работы, к которому не были готовы ни руководители, ни подчиненные. В статье рассмотрены значение термина «дистанционная работа», количество «дистанционных работников» в мире до времен пандемии, особенности законодательного регулирования дистанционного труда в Украине и количество людей, которые смогли работать дома после введения карантина в государстве. Проанализированы проблемы в управлении, усложняющие процесс перехода на дистанционный формат работы: перечислены отрасли с высоким и средним уровнем возможности работать дистанционно; указаны психологические моменты неготовности перехода на дистанционную занятость как руководителей, так и подчиненных. Отмечено наличие определенных технических возможностей, а также специальных знаний, умений и навыков для овладения инструментами для удаленной работы, что актуализирует потребность в непрерывном обучении персонала. Отмечено, что определенную трансформацию приобрели и классические управленческие функции: в них учитывается предупреждение и нивелирование влияния негативных факторов, связанных с пандемией. Обоснованы ключевые направления управленческо-организационной работы в период пандемии: обеспечение безопасности рабочих, обеспечение обучения персонала, обеспечение технических возможностей для дистанционной работы и реализации функций менеджмента. Представлен общий методический подход и рекомендации по системе организационных мероприятий, которая имеет три структурных блока: общие организационные мероприятия; обеспечение безопасности участников бюрократических процедур, требующих личного контакта; обеспечение технических возможностей дистанционной работы. Сделано предположение, что при применении предложенных мер предприятия

и организации смогут повысить свою результативность, функционировать в условиях кризиса и уменьшить негативное влияние пандемии на сотрудников.

**Ключевые слова:** дистанционная работа, удаленная работа, организация труда, управление, менеджмент, пандемия, COVID-19.

**Summary.** For almost two years, humankind has been living in a coronavirus pandemic. It has gone from a complete misunderstanding of what to do and how to live and work to a step where informed and thoughtful decisions are already being made, and crisis management programs are being developed. The challenge for many was a new format of remote work, for which neither managers nor their subordinates were ready. The article considers the meaning of the term «telework» («remote work»), the number of remote workers in the world before the pandemic, the peculiarities of the legal regulation of telework in Ukraine, and the number of people who were able to work from home after the introduction of quarantine in the country. The problems in management that complicate the transition to the remote format of work are analyzed. Authors list industries with a high and medium ability to work remotely; describe psychological aspects of unpreparedness for the transition to remote employment of managers and subordinates. Emphasis is placed on the availability of certain technical capabilities, as well as special knowledge, skills, and abilities to master tools for remote work, which highlights the need for continuous training of staff. It is noted that the classic management functions have also transformed: they take into account the prevention and leveling of the impact of negative factors associated with the pandemic. The key directions of managerial and organizational work during the pandemic are substantiated: ensuring the safety of workers, providing staff training, providing technical capabilities for remote work, and implementation of management functions. The general methodical approach and recommendations concerning the system of organizational measures having three structural blocks are presented: the general organizational measures; ensuring the safety of participants in bureaucratic procedures that require personal contact; providing technical capabilities for remote work. It is assumed that if the proposed measures are applied, enterprises and organizations will be able to increase their efficiency, operate in a crisis, and reduce the negative impact of the pandemic on workers.

**Key words:** remote work, telework, labor organization, management, pandemic, COVID-19.

**Постановка проблеми.** Сьогодні людство стикається з безпрецедентними викликами, що пов'язані з пандемією коронавірусної хвороби (COVID-19), що вплинула на всі бізнес-процеси і вимагає використання нових підходів до менеджменту та організації праці. Неочікувані реалії пандемії змусили керівників компаній в обмежені терміни випробовувати нові дистанційні форми роботи. Питання ускладнюється терміновістю прийняття рішень в кризових умовах, а також майже повною неготовністю як керівників, так і персоналу до запропонованих новітніх умов праці.

Очевидно, що перед організаціями постали безліч проблем, які потрібно було вирішувати, не маючи при цьому попереднього досвіду функціонування в подібних кризових ситуаціях. Враховуючи, що майже після двох років від свого початку розповсюдження вірусу продовжується, і, більше того, фахівці не можуть точно спрогнозувати його розвиток, актуальною продовжує являтися проблема існування підприємств в умовах всесвітньої пандемії і організація праці з максимальним використанням роботи у дистанційному форматі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління організацією в умовах дистанційної роботи під час пандемії досліджували в своїх працях Г. Веретенникова, А. Жевновата

[1], І. Нагорна, В. Корейба [2], І. Новаківський, Ю. Злидник [3], С. Стешенко, В. Масалигіна [4], Т. Вонберг [5], К. Каріллйо та інші [6], Ш. Паркер та інші [7], Андерсон, К. Келлігер [8], та багато інших науковців.

Розглянемо декілька прикладів досліджень. Так, Г. Веретенникова та А. Жевновата в своїй праці [1] розглядають процес прийняття рішень в умовах дистанційної роботи, а також розглядають переваги та недоліки її використання на підприємствах. Серед переваг вони відзначають ефективність роботи, економію витрат та часу. Водночас, їхнє дослідження вказує на потенційні пробами з комунікацією, контролем та інформаційною безпекою.

І. Новаківський, Ю. Злидник [3] у дослідженні дистанційного менеджменту також визначають схожі фактори, що визначають позитивний та негативний вплив дистанційної роботи на підприємства та аналізують використання засобів програмного забезпечення для дистанційного управління. Зокрема, найпопулярнішими платформами для комунікації при цьому є продукти Microsoft (Skype for business — 40% та MS Teams — 32%).

І. Нагорна, В. Корейба [2] розкривають деякі аспекти управління персоналом в умовах пандемії та акцентують увагу, що цей фактор став

додатковим позитивним фактором для подальшого розвитку цього напрямку менеджменту з використанням сучасних технологій. До аналогічного висновку про нові перспективи приходять і Т. Вонберг [5].

С. Стешенко та В. Масалигіна [4] акцентують увагу на пандемії як кризовому явищі та відповідно пропонують низку антикризових заходів, що включають і організацію віддалених робочих місць.

Аналогічні дослідження та відповідні висновки спостерігаємо і в працях іноземних науковців [6; 7; 9; 10], що підкреслює глобальний характер змін, що спостерігаються.

Отже, існує багато наукових праць, що розглядають окремі аспекти дистанційної роботи та менеджменту в умовах пандемії з точки зору психологічних проблем, технічного забезпечення, реалізації окремих функцій управління. Проте, у зв'язку з новизною питання, комплексне вирішення проблем менеджменту та організації праці в період пандемії коронавірусної хвороби ще достатньо не вивчене і має значний потенціал для розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення можливостей для вдосконалення теоретико-методологічних підходів до менеджменту дистанційної роботи в умовах пандемії. Виходячи з поставленої мети, можна сформулювати наступні завдання дослідження: визначити передумови використання дистанційної роботи на підприємствах та в організаціях; окреслити ключові проблеми менеджменту, пов'язані з реалізацією дистанційної форми роботи; розробити практичні рекомендації щодо результативної організації та менеджменту дистанційної роботи в умовах пандемії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формат дистанційної або надомної роботи відомий давно. Втім, саме стосовно працівників, які здійснюють її з дому з допомогою засобів телекомунікацій, термін «дистанційна робота» (англ. «telework», також «remote work») був вперше описаний в 1970-х роках в Каліфорнії, в контексті роботи компаній ІТ-індустрії [9, с. 287]. Науковцями поняття «дистанційне управління» розглядається як «дистанційна форма управління матеріальними та людськими ресурсами на підприємстві, що представлена сукупністю методів, засобів та інструментів для ефективної координації людей з метою досягнення поставлених довгострокових чи короткострокових завдань або намічених цілей» [11, с. 22].

Інтерес до використання телекомунікацій в якості інструменту реалізації віддаленої роботи

наприкінці двадцятого сторіччя був викликаний декількома факторами, включаючи економічні чинники (витрати на утримання та обслуговування офісних приміщень, витрати часу працівників на дорогу), демографічну ситуацію в окремих країнах, розвиток самозайнятості тощо. При цьому, як зазначають дослідники [9, с. 287], розвитку цього напрямку організації праці сприяло і розповсюдження пташиного грипу у 1996–2000-х роках, навіть не зважаючи на значно менші масштаби у порівнянні з поточною пандемією.

До 2019–2020 років, за оцінкою даних про зайнятість зі 118 країн, «дистанційними працівниками» вважалися близько 7,9% світової робочої сили (приблизно 260 млн. осіб), причому це були в переважній більшості самозайняті особи [12, с. 2]. Станом на 2018 р. у всьому світі дозволяли своїм працівникам віддалену роботу, а отже і були готові до неї 56% компаній [13]. Дані, щодо кількості працюючих дистанційно в Україні до введення карантинних обмежень складно навести, адже на законодавчому рівні це питання ніяким чином не регулювалося і Державний комітет статистики України не враховував таких робітників окремо у своїх звітах. Проте, Верховна Рада 04.02.2021 року Законом № 1213-IX доповнила Кодекс законів про працю статтею 60–2, де зазначено, що «дистанційна робота — це форма організації праці, за якою робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [14].

За часів пандемії для багатьох компаній перехід на дистанційний формат став єдиним способом вийти з мінімальними втратами з кризи. За даними опитування, проведеного Соціологічною групою «Рейтинг» у березні 2020 року [15] серед тих, хто мав роботу до запровадження карантину дистанційно почали працювати 29%. Втім уже в квітні дослідження Gradus виявило, що працювали вдома неповний або повний робочий день 40,4% респондентів [16]. Варто зазначити, що впродовж 2020–2021 років відповідно до змін епідеміологічної ситуації та відповідних карантинних обмежень, підприємства та організації декілька разів переходили від роботи майже без змін до роботи в дистанційному форматі (у галузях, де це можливо). Перехід на дистанційний формат роботи окреслив певні управлінські проблеми, що в значній мірі ускладнювали цей процес і не дозволяли працювати продуктивно в нових умовах.

По-перше, не у всіх галузях можливо працювати дистанційно. Під час карантинних обмежень високо оцінювали можливість перейти на віддалену роботу менеджери в сфері фінансової діяльності, телекомунікації, освіти, професійної, наукової та технічної діяльності, адміністративного та допоміжного обслуговування. Середнім рівнем можливості характеризувалися сфери оптової торгівлі, ремонту транспортних засобів, державного управління й оборони, соціального страхування [17].

По-друге, виявилось, що керівники і підлеглі не були готові до форс-мажорного переходу на дистанційну занятість психологічно [10, с. 431]. Зокрема, керівники переймалися питаннями цілісності організації та реалізацією управлінських функцій в нових умовах, зокрема контролю [7]. В свою чергу працівники стикнулися зі страхом залишитися наодинці зі своїми проблемами, зменшеною мотивацією при роботі з дому, неможливістю розділення робочого часу та часу на сім'ю [5; 6; 10].

Крім того, окремі підприємства не були готові до віддаленої роботи, що зазвичай передбачає наявність технічних можливостей для цього: персонального комп'ютера або мобільного пристрою, швидкісного доступу до мережі Інтернет, обладнання для участі в онлайн-зустрічах та відеозв'язку, а також, в окремих випадках, спеціального обладнання для здійснення професійних обов'язків. Також запровадження якісної дистанційної роботи потребує спеціальних вмій і навичок як від керівників підприємств у процесі дистанційного управління, так і від працівників у процесі виконання своїх професійних обов'язків. Наявні дані щодо особливостей віддаленої праці за дослідженням компанії Microsoft показало, що така робота є розумово важкою [18], а в компанії Facebook навіть створили окремо посаду директора з віддаленої роботи [19].

Необхідність опанування інструментів для дистанційної роботи (Zoom, Microsoft Teams, Cisco Webex Meeting, Google Meet тощо), засобів спільної роботи з документами (Microsoft 365, Google Docs, тощо), а також спеціалізованим програмним забезпеченням для управління бізнес-процесами в окремих галузях, актуалізувала наявність певних технологічних знань у співробітників, і, відповідно, потребу у безперервному навчанні персоналу.

Певну трансформацію можна помітити і щодо класичних управлінських функцій. Так, до поточного та стратегічного планування додалася необхідність розробки антикризових заходів щодо виходу з ситуації, пов'язаної з пандемією. Нові умови вимагають зменшення або повної відмови

від бюрократичних процедур і засобів організації, перегляду і доповнення посадових інструкцій та розширення делегування повноважень. Актуальним стало врахування впливу людського фактору на ефективність діяльності організації у зв'язку із зміною робочого місця і перегляд системи мотивації працівників в умовах дистанційної роботи. Також критичною стала наявність гнучкої системи контролю, яка б була одночасно ненав'язливою і дозволяла демонструвати довіру робітникам і в той же час, мала змогу постійно фіксувати факти, що свідчать про ефективність і результативність віддаленої роботи.

Виходячи з наведеної інформації та з аналізу наукових джерел, можна вказати, що ключовими напрямками управлінсько-організаційної роботи в умовах пандемії є: забезпечення безпеки робітників та учасників управлінських та організаційних процедур; забезпечення навчання персоналу; забезпечення технічних можливостей для повністю або частково дистанційної роботи персоналу та реалізації функцій менеджменту. Загальний методичний підхід та рекомендації щодо системи організаційних заходів при цьому схематично зображено на рисунку 1.

Варто зазначити, що дистанційна робота у більшості випадків передбачає хоча б частину управлінських процесів та операційної діяльності, що потребують особистої взаємодії та наявності персоналу на робочому місці. Зокрема йдеться про елементи паперового документообігу, виробничі процеси, обслуговування клієнтів та відвідувачів. В таких умовах доцільним є переведення максимальної частини персоналу на дистанційну роботу з урахуванням посадових інструкцій та можливостей зміни бізнес-процесів. При цьому менеджмент має забезпечити безпечні умови роботи для інших працівників.

Питання мотивації персоналу при цьому мають вирішуватися коригуванням заходів матеріального стимулювання та впровадженням системи навчання та психологічної допомоги, оскільки віддалена робота може бути більш важкою для персоналу. Таким чином, використання дистанційної роботи вимагає комплексних рішень щодо організації праці, що стосуються всієї діяльності організації.

Застосування зазначених на рисунку 1 заходів на підприємствах та в організаціях дозволить підвищити їхню результативність, створить умови для продовження їх функціонування в умовах кризи та зменшить негативний вплив пандемії на робітників, що, безперечно, складає значний соціальний ефект у випадку масового використання цих рекомендацій.

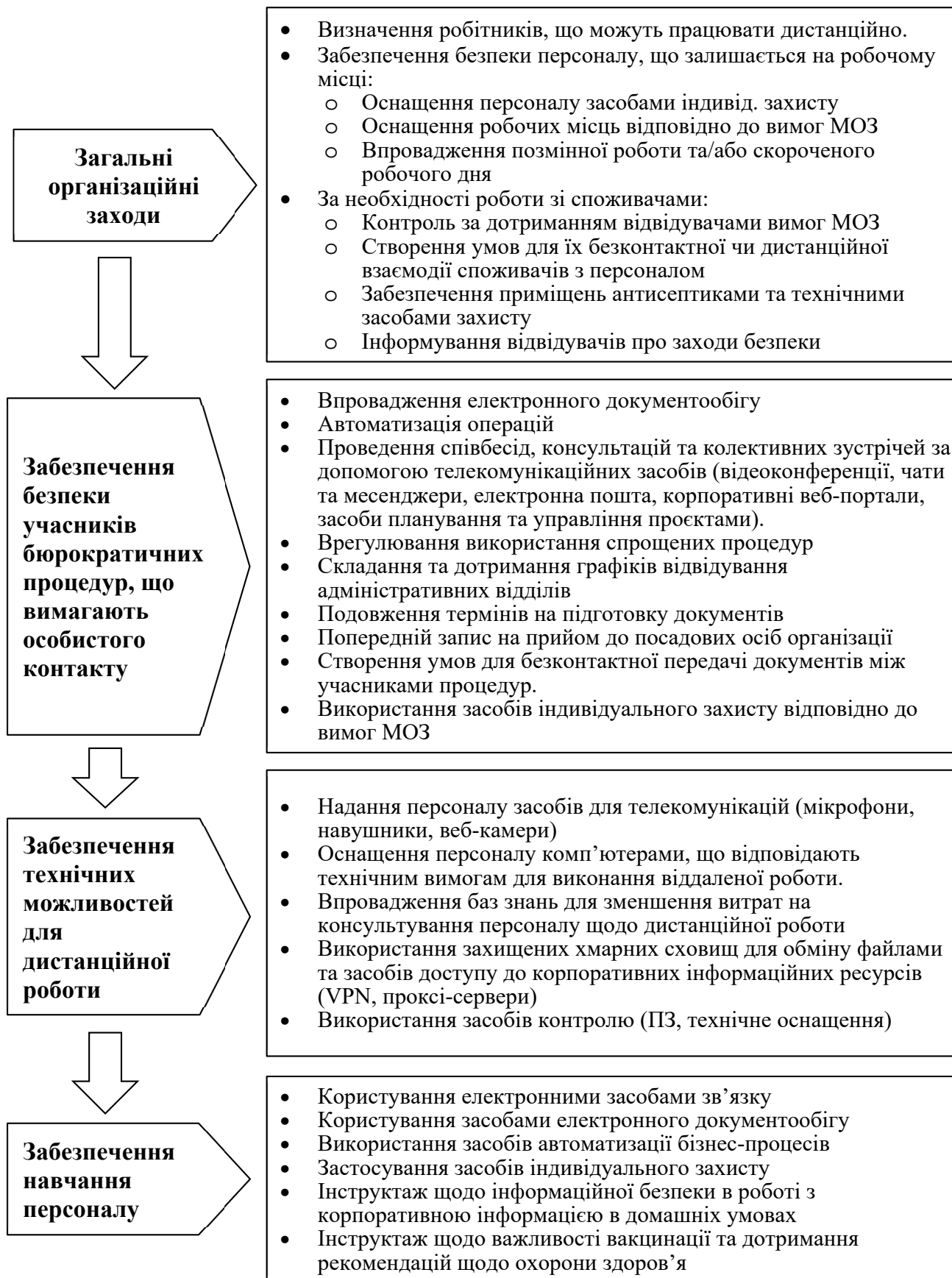


Рис. 1. Методичний підхід та система заходів щодо організації праці в умовах пандемії

Джерело: розроблено авторами

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, менеджмент дистанційної роботи в умовах пандемії пов'язаний передусім з проблемами, зумовленими зміною звичних процесів організації та контролю під впливом нових факторів та обмежень, а також з питаннями мотивації персоналу в нових стресових умовах. Наведені в статті рекомендації щодо менеджменту дистанційної роботи можуть бути використані в роботі підприємств і організацій різних форм власності, що повністю або частково переходять на віддалений формат роботи. При цьому ключовими є організаційні заходи, що є запорукою результативної реалізації інших функцій менеджменту в кризовій ситуації: мотивації персоналу та контролю.

Загалом рекомендується спрямувати зусилля менеджменту на три напрямки: забезпечення

безпеки учасників управлінських та організаційних процедур, включаючи врегулювання використання електронного та паперового документообігу та взаємодії працівників, що продовжують роботу на робочому місці з дистанційними працівниками та споживачами товарів (послуг) підприємства; забезпечення навчання персоналу; забезпечення технічних можливостей для дистанційної роботи персоналу.

Подальші дослідження з цього питання можуть бути міждисциплінарними із залученням фахівців з психології та епідеміології, а також галузевих експертів, що дозволить розробити низку більш деталізованих рекомендацій щодо організації праці та мотивації персоналу в умовах пандемії з урахуванням особливостей різних сфер діяльності організацій.

#### Література

1. Жевновата А. С., Веретенникова Г. Б. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах віддаленої (дистанційної) роботи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 70–71.
2. Кореїба В. Д., Нагорна І. І. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 82–83.
3. Новаківський І., Злидник Ю. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 223–228.
4. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
5. Вонберг Т. В. Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 4 (507). С. 259–265.
6. Carillo K., Cachat-Rosset G., Marsan J., та ін. Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*. 2021. Vol. 30, № 1. P. 69–88.
7. Parker S. K., Knight C., Keller A. Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. 2020. № 30.
8. Anderson D., Kelliher C. Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. 2020. Vol. 35, № 7/8, P. 677–683.
9. Messenger J. C. *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing, 2019.
10. Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., et al. Work from Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2021. Vol. 63, № 7. P. e426-e432.
11. Ковшова І., Ілько Л. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2 (20). С. 21–27.
12. Working from Home: Estimating the worldwide potential: Briefing note. International Labour Organization. URL: [http://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS\\_743447/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang-en/index.htm) (дата звернення: 02.11.21).
13. Філіпчук Л., Ломоносова Н. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. Cedos. URL: <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava/> (дата звернення: 02.11.21).
14. Кодекс законів про працю України. 08Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 02.11.21).
15. Україна на карантині: моніторинг суспільних настроїв: URL: [http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina\\_na\\_karantine\\_monitoring\\_obschestvennyh\\_nastroeniy.html](http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina_na_karantine_monitoring_obschestvennyh_nastroeniy.html) (дата звернення: 02.11.21).
16. Ковід, карантин та ринок праці в містах України. VoxUkraine: URL: <https://voxukraine.org/uk/kovid-karantin-ta-rinok-pratsi-v-mistah-ukrayini> (дата звернення: 02.11.21).

17. Шоломицька О. 10% ВВП і чверть від усіх зайнятих: якому бізнесу буде важче повернутись до життя. Економічна правда. 2020. URL: [https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/28/661074/Економічна правда \(дата звернення: 02.11.21\).](https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/28/661074/Економічна_правда_(дата_звернення:_02.11.21).)

18. The future of work — the good, the challenging & the unknown. Microsoft 365 Blog the Future of Work Report. URL: [https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/Microsoft 365 Blog \(дата звернення: 02.11.21\).](https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/Microsoft_365_Blog_(дата_звернення:_02.11.21).)

19. Why Facebook has a Director of Remote work. URL: [http://hrexecutive.com/are-you-hiring-a-director-of-remote-work-heres-why-facebook-did/ \(дата звернення: 02.11.21\).](http://hrexecutive.com/are-you-hiring-a-director-of-remote-work-heres-why-facebook-did/)

### References

1. Zhevnovata, A. S., Veretennykova, H. B. Osoblyvosti pryiniattia upravlynskykh rishen v umovakh viddalenoї (dystantsiinoї) roboty. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. 2021. P. 70–71.

2. Koreiba, V. D., Nahorna, I. I. Upravlinnia personalom v umovakh vsesvitnoi pandemii: novi vyklyky ta mozhlyvosti. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. 2021. P. 82–83.

3. Novakivskiyi, I., Zlydnyk, Yu. Rozvytok dystantsiinoho menedzhmentu yak kliuchova umova uspikhu dlia suchasnykh pidpriemstv. *Infrastruktura rynku*. 2020. № 43. S. 223–228.

4. Steshenko, O. D., Masalyhina, V. V. Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2020. № 70–71. P. 75–82.

5. Vonberh, T. V. Dystantsiina zainiatist pratsivnykiv: novi vyklyky ta mozhlyvosti. *Business-Inform*. 2020. № 4 (507). S. 259–265.

6. Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., ta in. Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*. 2021. Vol. 30, № 1. P. 69–88.

7. Parker, S. K., Knight, C., Keller, A. Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. 2020. № 30.

8. Anderson, D., Kelliher, C. Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. 2020. Vol. 35, № 7/8. P. 677–683.

9. Messenger, J. C. *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing, 2019.

10. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., et al. Work from Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2021. Vol. 63, № 7. P. e426-e432.

11. Kovshova, I., Ilko, L. Orhanizatsiia dystantsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvi. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2017. № 2 (20). S. 21–27.

12. Working from Home: Estimating the worldwide potential: Briefing note. International Labour Organization. URL: [http://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS\\_743447/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang-en/index.htm) (accessed: 02.11.21).

13. Filipchuk, L., Lomonosova, N. Koronavirus i dystantsiina robota: shcho zrobyla derzhava. Cedoss. URL: <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava/> (accessed: 02.11.21).

14. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy. 08Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (accessed: 02.11.21).

15. Ukraina na karantyni: monitorynh suspilnykh nastroyiv. URL: [http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina\\_na\\_karantine\\_monitoring\\_obschestvennyh\\_nastroeniy.html](http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina_na_karantine_monitoring_obschestvennyh_nastroeniy.html) (accessed: 02.11.21).

16. Kovid, karantyn ta rynek pratsi v mistakh Ukrainy. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/uk/kovid-karantin-ta-rynek-pratsi-v-mistah-ukrayini> (accessed: 02.11.21).

17. Sholomytska, O. 10% VVP i chvert vid usikh zainiatykh: yakomu biznesu bude vazhche povernutys do zhyt-tia. *Ekonomichna pravda*. 2020. URL: [https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/28/661074/Економічна правда \(дата звернення: 02.11.21\).](https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/28/661074/Економічна_правда_(дата_звернення:_02.11.21).)

18. The future of work — the good, the challenging & the unknown. Microsoft 365 Blog. The Future of Work Report. URL: [https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/Microsoft 365 Blog \(дата звернення: 02.11.21\).](https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/Microsoft_365_Blog_(дата_звернення:_02.11.21).)

19. Why Facebook has a Director of Remote work. URL: <http://hrexecutive.com/are-you-hiring-a-director-of-remote-work-heres-why-facebook-did/> (accessed: 02.11.21).