

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-103>

УДК 005:331.108

Аль-Хаялі Дарід Арбович

доктор філософії з міжнародних економічних відносин,
асистент кафедри міжнародного бізнесу,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1513-1976>

Голубій Ігор Євгенович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6931-103X>

Darid Al-Hayali, Ihor Holubii

Educational and Scientific Institute of International Relations
Taras Shevchenko National University of Kyiv

**ГІБРИД 2.0 ЯК УПРАВЛІНСЬКА ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА:
ПРОЄКТУВАННЯ ЗМІСТОВНОЇ СПІВПРИСУТНОСТІ,
КООРДИНАЦІЇ ТА СПРАВЕДЛИВОСТІ****HYBRID 2.0 AS A MANAGERIAL OPERATING SYSTEM:
DESIGNING MEANINGFUL CO-PRESENCE, COORDINATION
AND FAIRNESS**

Анотація. У цій статті представлено модель «Гібрид 2.0» як управлінську операційну систему для організації продуктивних гібридних та офісних робочих середовищ. Обґрунтовано, що на ефективність робочого місця більший вплив мають якість координації, організація змістовної співприсутності, зрілість управлінських практик і справедливість у формуванні досвіду працівників, ніж формально встановлена кількість днів, проведених в офісі. Модель «Гібрид 2.0» розрізняє політичні змінні – суворість політики, дизайн гнучкості та якість управлінського обґрунтування – і практичні змінні, що охоплюють ритми співпраці, стандарти проведення зустрічей і документування, наставництво, навчальні процедури, оцінювання результативності на основі результатів і запобіжники проти упередження близькості. Наукова новизна полягає у представленні моделі «Гібрид 2.0» як цілісної рамки управлінського проектування. Практичне значення статті полягає у визначенні пріоритетів впровадження, логіки діагностики та послідовності управлінських рішень, які дають змогу перетворити фізичну присутність із символічного обов'язку на реальний організаційний ресурс.

Ключові слова: гібридна робота; управлінська операційна система; співприсутність; координація; управління результативністю; упередження близькості; організаційний дизайн.

Summary. This article presents the Hybrid 2.0 model as a managerial operating system for designing productive hybrid and office-based work environments. The relevance of the topic is determined by the fact that many organizations continue to treat office attendance as a direct solution to problems of coordination, collaboration, accountability, mentoring, and organizational culture. However, the formal requirement to be physically present in the office does not automatically create better organizational outcomes. The purpose of the article is to substantiate Hybrid 2.0 as an integrated managerial framework that explains how physical co-presence can be transformed from a symbolic obligation into a meaningful organizational resource. The author's contribution lies in shifting the analytical focus from the number of office days to the managerial mechanisms that make co-presence valuable: coordination quality, intentional overlap between interdependent employees, meeting and documentation standards, mentoring routines, outcome-based performance management, and safeguards against proximity bias. The study is conceptual and integrative. It systematizes recent scholarly and analytical discussions on return-to-office policies, hybrid work, co-presence, workplace inequality, and managerial challenges in flexible work arrangements. The article distinguishes between policy variables, such as the strictness of attendance requirements, flexibility of design, and the quality of managerial justification, and practice variables, such as collaboration rhythms, decision logs, onboarding routines, mentoring systems, result-based evaluation, and procedural fairness. The scientific novelty

of the article consists in interpreting hybrid work not as a compromise between remote and office-based work, but as a coherent managerial operating system that connects workplace design with coordination, learning, employee experience, and fairness. The main results show that the effectiveness of hybrid and office-based work depends not on formal attendance rules themselves, but on the maturity of managerial practices that support them. Physical presence creates value only when it is intentional, coordinated, and connected with tasks that require interaction, joint problem-solving, mentoring, or rapid decision-making. If these conditions are absent, stricter return-to-office requirements may increase frustration, reduce autonomy, intensify perceptions of unfairness, and fail to improve organizational performance. The practical value of the article lies in the proposed logic of implementation, maturity diagnosis, and managerial metrics that help organizations assess whether office presence actually contributes to coordination, learning, fairness, and sustainable productivity.

Keywords: Hybrid work; managerial operating system; co-presence; coordination; performance management; proximity bias; organizational design.

Постановка проблеми. Повернення до офісу стало одним із найсуперечливіших управлінських рішень з моменту пандемії. У багатьох організаціях його подають як універсальний засіб відновлення співпраці, інновацій, підзвітності та командної згуртованості. Однак така логіка часто спирається на спрощене припущення, що спільне фізичне перебування автоматично створює координаційний ефект.

Практика показує інше. Організації з подібними політиками відвідування отримують різні результати: в одних випадках офісні дні дійсно покращують взаємодію, в інших – лише збільшують витрати часу без помітного впливу на якість роботи. Це свідчить про те, що ключове значення має не сама політика присутності, а управлінська система, яка визначає, як саме ця присутність перетворюється на координацію, навчання, наставництво та справедливий доступ до можливостей [1].

Особливо часто проявляються два типи невдач. По-перше, працівники приходять до офісу, але виконують там ті самі завдання, які могли б робити дистанційно. По-друге, у гібридному режимі виникає фрагментація: графіки не синхронізовані, потрібні колеги не перетинаються, а отже, спільна присутність не дає очікуваного ефекту. Саме тому проблема потребує не лише нормативної дискусії про формат роботи, а й глибшого аналізу управлінського дизайну гібридного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика гібридної роботи, повернення до офісу та управлінського проектування робочого середовища активно досліджується в сучасній науковій і прикладній літературі. А. Де Смет, Б. Веддл і Б. Генкок звертають увагу на те, що результати повернення до офісу залежать не стільки від формальної політики відвідування, скільки від практик організації роботи, зокрема якості співпраці, управлінських ритуалів і змістовного використання офісного часу [1]. Р. Пенделл у дослідженнях Gallup показує, що гібридна робота не зникає, а залишається стійкою формою організації праці, тому управлінське завдання полягає не в поверненні до допандемічної моделі, а в налаштуванні більш зрілих форм гібридної взаємодії [2].

Питання спільної присутності в гібридному середовищі досліджують М.-Л. Шарпінйон, Ю. Юань, Х. Чжан, М. Аміні та Д. Ян. Вони доводять, що цінність офісного дня залежить не від самого факту присутності працівників, а від того, чи збігається ця присутність із реальними взаємозалежностями в роботі команди [3]. Д. Сміте, Н.Б. Му, А. Ткаліч, Г.К. Ганссен та інші автори аналізують феномен напівпорожніх офісів і показують, що працівники повертаються до офісу вибірково, орієнтуючись на конкретні потреби у взаємодії, доступі до ресурсів або спільному вирішенні завдань [4].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із питаннями справедливості, нерівності та упередження близькості в умовах повернення до офісу. Г. Калманович-Коен розглядає мандати повернення до офісу через призму нерівності на робочому місці та показує, що такі рішення можуть мати різний вплив на окремі групи працівників залежно від їхніх ресурсів, доглядових обов'язків, можливостей ком'юнінгу та доступу до гнучкості [5]. С. Вільямсон, У. Джогулу, Дж. Ланді та Г. Тейлор аналізують проблему упередження близькості та доводять, що примусове повернення до офісу не є автоматичним способом її подолання, оскільки видимість працівника не повинна підміняти оцінювання реального внеску [6].

Важливе значення мають також аналітичні огляди інституційного рівня. Eurofound узагальнює управлінські виклики гібридної роботи, зокрема проблеми довіри, управління результативністю, комунікаційного навантаження, адаптації нових працівників і підтримання командної згуртованості [7]. CIPD у дослідженні гнучких і гібридних практик роботи підкреслює, що гібридна модель дедалі частіше розглядається як елемент залучення, утримання та підтримки працівників, а не лише як технічний режим організації робочого часу [8].

Попри наявність значної кількості досліджень, не вирішеною залишається частина загальної проблеми, пов'язана з інтеграцією цих висновків у цілісну управлінську модель. Більшість праць зосереджується або на ефективності політик повернення до офісу, або на перевагах і ризиках

гібридної роботи, або на окремих аспектах справедливості та координації. Натомість недостатньо розробленим залишається питання про те, як саме організація може поєднати політику відвідування, дизайн спільної присутності, управління результативністю, наставництво, документацію та процедурну справедливість у єдину операційну систему. Саме цю прогалину покликана заповнити модель «Гібрид 2.0».

Метою статті є розроблення та обґрунтування моделі «Гібрид 2.0» як управлінської операційної системи, що дає змогу пояснити, за яких умов спільна фізична присутність працівників створює координаційну, навчальну та організаційну цінність, а також визначити практичні механізми, через які політика гібридної або офісної роботи впливає на результати організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні дані свідчать, що гнучкі гібридні моделі можуть підвищувати утримання персоналу та задоволеність працівників без істотного зниження вимірюваної продуктивності, тоді як суворі правила повернення в офіс часто не дають помітних переваг, якщо їх застосовують переважно як механізми контролю. [1; 2] Це не означає, що фізична присутність в офісі не має значення. Час, проведений в офісі, створює цінність лише тоді, коли потрібні люди присутні в потрібний момент із обґрунтованих причин, а система управління підтримує координацію, документування, навчання та справедливе оцінювання. Отже, сама по собі політика відвідування є недостатнім рішенням: це лише одне з проєктних рішень у межах ширшої операційної структури.

У цій статті модель «Гібрид 2.0» концептуалізовано як систему змінних і зв'язків, придатних для подальшої емпіричної перевірки. Модель відокремлює політичні змінні, тобто те, що саме вимагає організація, від практичних змінних, тобто того, як саме організовано, координовано та оцінюється робота. До політичних змінних належать суворість політики, дизайн гнучкості та якість управлінського обґрунтування. Суворість політики охоплює кількість обов'язкових офісних днів, інтенсивність примусу і контролю. Дизайн гнучкості передбачає вибір на рівні команди або на індивідуальному рівні, зрозумілі графіки та чіткі політики винятків. Якість обґрунтування означає, чи надають лідери правдоподібне, доказово обґрунтоване пояснення, пов'язане з конкретними робочими процесами.

Практичні змінні, що відображають зрілість моделі «Гібрид 2.0», охоплюють дизайн спільної присутності, ритм співпраці, практики розвитку спроможності та культури, системи оцінки продуктивності й управління талантами, а також механізми справедливості та адаптації. Дизайн спільної присутності передбачає синхронізацію

між взаємозалежними учасниками для досягнення конкретної управлінської мети, зокрема через якірні дні команди або перетин міжфункціональних команд. Ритм співпраці включає гігієну зустрічей, асинхронні норми, журнали рішень та чітке призначення відповідальних. Практики розвитку спроможності та культури охоплюють ритуали онбордингу, системи наставництва, навчальні цикли та обмін знаннями між командами. Системи оцінки продуктивності та управління талантами передбачають оцінювання на основі результатів, справедливі процеси просування, контроль за упередженнями та чіткий розподіл можливостей. Механізми справедливості та адаптації охоплюють послідовне застосування винятків, адаптації для людей з інвалідністю, дизайн, що враховує доглядові обов'язки, і моніторинг диференційованого впливу політики на різні групи працівників [2].

Посередницькими механізмами в межах моделі виступають якість координації та переваги спільної присутності, автономія та виконання психологічного контракту, а також справедливість та інклюзія. Якість координації показує, наскільки спільна присутність прискорює цикл роботи, покращує прийняття рішень та підвищує спільне розуміння. Автономія та виконання психологічного контракту відображають, наскільки співробітники відчувають, що мають вибір, розуміють очікування і довіряють роботодавцеві. Справедливість та інклюзія вказують на те, наскільки справедливими працівники вважають правила й результати і наскільки зменшується упередження близькості.

Модель передбачає гетерогенність. Спільна присутність є більш цінною, коли завдання є взаємозалежними, неясними та вимагають інтенсивного навчання; коли команди розташовані близько одна до одної; і коли офісне середовище є сприятливим для роботи (наприклад, має простори для співпраці, тихої роботи та наставництва). Витрати на суворі вимоги зростають, коли працівникам потрібно далеко добиратися на роботу, коли вони мають доглядові обов'язки, потребують розумних пристосувань у зв'язку з інвалідністю або коли їхню роботу можна ефективно виконувати дистанційно. [7]

На основі цієї логіки можна сформулювати низку дослідницьких пропозицій. По-перше, категорія політики – віддалена, гібридна чи офісна – меншою мірою пов'язана з досвідом працівників і ефективністю команди, ніж рівень зрілості управлінських практик моделі «Гібрид 2.0». По-друге, автономія, виконання психологічного контракту та якість координації опосередковують зв'язок між суворістю RTO та організаційними результатами. Висока суворість за відсутності зрілих практик пов'язана з гіршими результатами, тоді як суворість, поєднана зі зрілими практиками,

може не мати негативного ефекту або навіть давати позитивний ефект [5]. По-третє, офісний час покращує співпрацю й навчання лише тоді, коли дизайн співприсутності синхронізує взаємозалежних учасників, а зустрічі мають чітке призначення – для прийняття рішень, вирішення проблем і наставництва. По-четверте, прозора процедурна справедливість у застосуванні політики та наданні винятків знижує наміри звільнення й пом'якшує негативні наслідки мандату. По-п'яте, мандати RTO посилюють сприйняття нерівності на робочому місці, коли гнучкість розподіляється нерівномірно або коли оцінювання базується на фізичній видимості, а не на результатах. Ці ефекти є сильнішими для осіб із доглядовими обов'язками, працівників з інвалідністю та працівників із нижчим соціально-економічним статусом у ролях, які допускають дистанційну роботу. По-шосте, підвищення обізнаності щодо упередження близькості, використання об'єктивних показників продуктивності та впровадження інклюзивних практик комунікації є ефективнішими засобами боротьби з цим упередженням, ніж примусове повернення працівників до офісу. Натомість жорсткі мандати можуть посилювати опір, знижувати автономію та погіршувати ставлення працівників до організації [6].

«Гібрид 2.0» не стверджує, що всі політики є еквівалентними. Модель виходить із того, що політики не працюватимуть без практик і що різні політики потребують різних рівнів зрілості практик. Умовно можна виділити чотири основні архетипи політики. Суцільний мандат, тобто дуже висока суворість і низька гнучкість, може швидко збільшити перекриття присутності. Його режим невдачі полягає в тому, що він зменшує автономію, підвищує фрустрацію і погіршує сприйняття справедливості, якщо процедурна справедливість і оцінювання на основі результатів не є достатньо розвиненими. Якщо робочі процеси не змінюються, існує високий ризик простого перенесення віртуальної роботи в офісний простір.

Гібрид індивідуального вибору, що характеризується низькою суворістю та високою індивідуальною гнучкістю, підвищує автономію працівників і може позитивно впливати на їх утримання. Водночас його режим невдачі пов'язаний із фрагментацією та низьким рівнем взаємодії в роботі, що залежить від інших; наставництво та адаптація можуть погіршуватися, якщо команди не самоорганізуються навколо стабільних патернів присутності, зокрема якірних днів. Командно закріпленій гібрид, тобто помірною суворістю і структура на рівні команди, зберігає певну гнучкість для окремих працівників, водночас забезпечуючи синхронізацію розкладів. Його режим невдачі полягає в тому, що менеджери повинні вміти проектувати якірні дні та захищати їх від

зустрічей, що не створюють цінності. Найбільший ефект така модель дає тоді, коли в ці дні цілеспрямовано організовується міжфункціональна взаємодія.

Гнучкість залежно від ролі передбачає, що деякі ролі є більш суворо прив'язаними до офісу, тоді як інші залишаються більш гнучкими. Її перевага полягає в тому, що вона краще узгоджується з відмінностями між операційними ролями та ролями знанневої праці, які можна виконувати дистанційно. Режим невдачі полягає у виникненні сприйняття нерівності, якщо ці відмінності не компенсуються іншими механізмами, наприклад оплатою, пільгами, графіком або рівнем автономії, і якщо лідери водночас транслиують уявлення, що всі мають однакові можливості. Вибір архетипу має ґрунтуватися на структурі завдань і обмеженнях робочої сили. Але незалежно від типу політики організація повинна створити практики, які роблять модель одночасно справедливою, координованою та корисною [9].

Модель «Гібрид 2.0» може бути емпірично перевірена на основі даних організаційної практики. Один із можливих дослідницьких підходів – багаторівневе обсерваційне дослідження в кількох компаніях із прив'язкою до HR-результатів. У межах такого дослідження працівники можуть бути згруповані в команди та організації, які відрізняються за політиками відвідування та рівнем зрілості практик. Результати опитування доцільно пов'язувати з HR-показниками, такими як плинність кадрів, прогулювання та рівень просування, а також із показниками ефективності команди, наприклад продажами, досягненням OKR та метриками виконання завдань. Інший підхід – природний експеримент у відповідь на зміну політики. У цьому разі доцільно використати методологію різниці-в-різницях та подійний аналіз у випадках поетапного впровадження політики в різних підрозділах, командах або ролях. Ще один можливий підхід – інтервенційний експеримент, у межах якого можна випадковим чином або поетапно впровадити окрему практику моделі «Гібрид 2.0», наприклад структурований дизайн якірних днів у поєднанні з гігієною зустрічей, та оцінити результати порівняно з контрольними командами.

Підхід до вимірювання в межах цієї моделі має охоплювати кілька рівнів. Суворість політики може вимірюватися через кількість обов'язкових днів, способи контролю її виконання, частоту винятків і ступінь прозорості пояснення причин політики. Індекс зрілості «Гібрид 2.0» може ґрунтуватися на оцінюванні п'яти сфер: дизайну спільної присутності, ритму співпраці, систем наставництва та навчання, процесів оцінки продуктивності й управління талантами, а також механізмів справедливості. Доцільно використати

багатофакторні шкали для вимірювання кожного виміру та доповнити їх поведінковими журналами, наприклад навантаженням від зустрічей і рівнями перекриття, щоб отримати точнішу картину.

Медіаторами в такому дослідженні можуть виступати автономія, порушення психологічного контракту, процедурна та розподільча справедливість, а також сприйнята організаційна підтримка. Результатами можуть бути залученість, задоволеність, вигорання, наміри звільнення, сприйнята якість співпраці, навчальна поведінка команди і, коли це можливо, об'єктивні показники продуктивності. Для аналізу доцільно використовувати багаторівневе моделювання структурних рівнянь для оцінки медіації та модерації, розрізняючи індивідуальні та командні ефекти. Щоб підтвердити паралельні тенденції та проаналізувати динамічні ефекти змін політики, можна використати моделі подійного дослідження. Ключова цінність такого емпіричного підходу полягає в можливості встановити, за яких умов додатковий день в офісі справді створює організаційну цінність.

Для менеджерів «Гібрид 2.0» є системою ведення бізнесу, а не просто рекомендацією щодо кількості днів в офісі. Керівники часто просять вказати одну цифру – кількість днів в офісі, бо про це легко говорити. Однак «Гібрид 2.0» є складнішим і саме тому здатний впливати на результати. Його практична операційна система базується на кількох механізмах. Насамперед ідеться про дизайн спільної присутності, тобто проєктування перекриття, а не просто присутності. Організація має картографувати взаємозалежності та визначати, які ролі повинні часто і швидко взаємодіяти одна з одною, наприклад у сферах дизайну, продукту, складних продажів або онбордингу. Цю карту слід використовувати для встановлення якірних днів для всієї команди. Коли взаємозалежність висока, суто індивідуальний вибір призводить до фрагментації. Якірні дні повинні мати чітку мету, таку як ухвалення рішень, глибока спільна робота, наставництво або підтримання культурних ритуалів. Їх слід захищати від низькоцінних статус-зустрічей.

Важливим елементом є гігієна зустрічей і комунікаційні норми, спрямовані на зниження гібридних трансакційних витрат. Асинхронні оновлення, зокрема письмові брифінги та записані демонстрації, доцільно використовувати за замовчуванням, а синхронний час залишати для прийняття рішень, дискусій та побудови відносин. Учасники мають ознайомлюватися з матеріалами перед нарадою, присвяченою ухваленню рішень, а завершенням такої наради має бути журнал рішень із зазначенням відповідального та терміну виконання. Не слід проводити несправедливі гібридні зустрічі, де частина людей пере-

буває в кімнаті, а інші підключені через слабкий аудіозв'язок. Якщо учасники присутні з різних локацій, необхідно забезпечити фасилітацію, якісне аудіо-відео та рівні можливості для участі.

Окремою складовою моделі є системи прийняття рішень та ведення записів, які формують організаційну пам'ять. Кожен проєкт повинен мати одне джерело істини щодо своїх цілей, поточного стану, рішень, ризиків і наступних кроків. Рішення мають фіксуватися в уніфікованому форматі: що саме було вирішено, ким, чому і які наслідки це має. Це зменшує кількість повторних зустрічей і знижує потребу працівників постійно демонструвати фізичну присутність заради доступу до інформації.

Управління продуктивністю на основі результатів є необхідним для протидії упередженню близькості. Акцент оцінювання потрібно змістити на результати та вплив, використовуючи такі джерела доказів, як зразки роботи, метрики, відгуки колег та результати для клієнтів. Менеджерів потрібно навчати розпізнавати упередження близькості та забезпечувати, щоб обговорення талантів ґрунтувалися на задокументованих доказах. Високovidимі завдання та можливості спонсорства доцільно розподіляти на ротаційній основі, щоб гібридні працівники не опинялися в структурно не вигідному становищі.

Навчання за дизайном і наставництво мають замінити пасивну надію на неформальний «осмос» знань. Варто використовувати структуровані системи: плани введення в посаду, парне наставництво, сесії спостереження та регулярний зворотний зв'язок. Якірні дні можна використовувати для навчальних ритуалів, таких як демонстрації, огляди коду чи дизайну, ретроспективи та міжкомандні покази. Працівникам на початку кар'єри потрібно надавати більше структури, оскільки саме вони часто несуть найбільші втрати від зниження неформального навчання в гібридному середовищі.

Справедливість, адаптації та процедурна чесність є не додатковим, а центральним елементом моделі. Процес надання винятків має бути зрозумілим для всіх. Часто важливішим є те, наскільки справедливим сприймається сам процес, ніж абсолютна однаковість результатів. Потрібно оцінювати, як політика впливає на різні групи працівників – зокрема опікунів, людей з інвалідністю та тих, хто змушений долати значні відстані для поїздки на роботу. Політика, яка систематично шкодить певній групі, є недоліком дизайну, а не індивідуальною проблемою працівника [8]. Серед можливих рішень – чергування якірних днів, підтримка транспортних витрат, локальні хаби або гнучкість на основі ролі з компенсаторними практиками.

Проєктування простору та досвіду має зробити поїздку до офісу вартісною. Просторове

планування слід змінювати відповідно до того типу роботи, який організація прагне виконувати в якірні дні. Це може включати зони для співпраці, наставництва, тихої концентрації та надійне аудіо-відео для змішаного режиму взаємодії. Доцільно використовувати зонування за призначенням, щоб чітко визначити функції кожного простору та встановити прості правила поведінки, наприклад правила шуму й бронювання.

Вимірювання та ітерації означають ставлення до гібридної моделі як до продукту. Слід відстежувати такі показники, як спільна присутність, навантаження від зустрічей, час циклу прийняття рішень, частота наставництва, сприйняття справедливості та автономії, а також ризик плинності кадрів. Модель потрібно пілотувати, вимірювати й удосконалювати ітеративно. Одноразове оголошення не вирішує проблему гібридності; ідеться про постійний спосіб організації роботи [7].

Організації можуть використовувати модель зрілості «Гібрид 2.0» для діагностики власного стану. Мета полягає не в досягненні досконалості, а в тому, щоб виявити, де політика випереджає можливості. На рівні 0 існує лише політика: керівництво встановлює обов'язкові дні присутності, але не відбувається суттєвих змін у тому, як проводяться зустрічі, як зберігаються документи або як вимірюється продуктивність. Наслідком є високий рівень перенесення віртуальної роботи в офіс і незрозуміла цінність часу, проведеного на робочому місці. На рівні 1 існує базова координація: команди встановили часи зустрічей та основні правила поведінки під час них, є певний рівень документації, але правила щодо того, хто ухвалює рішення і як саме оцінюються результати, усе ще залишаються нечіткими. На рівні 2 формується операційна система: організація має чіткі ритми співпраці, журнали рішень, оцінювання на основі результатів та структуровану адаптацію. Спільна присутність свідомо організована навколо взаємозалежності, і більшість очного часу використовується для високошвидкісної координації, навчання та спільного вирішення проблем. На рівні 3 виникає адаптивна система: організація використовує пілотні проекти для вимірювання перекриття, часу циклу рішень, навчальних метрик та впливу на справедливість. Люди сприймають гібрид не як раз і назавжди задану схему, а як продукт, що постійно вдосконалюється. Чим суворішим є мандат, тим вищого рівня зрілості практик потребує організація. Поєднання низької зрілості та високої суворості є сильним предиктором невдачі.

Упровадження «Гібрид 2.0» доцільно структурувати у вигляді 90-денного плану. На першій фазі, протягом перших трьох тижнів, організація має діагностувати проблему та сформувати базу змін. Для цього потрібно визначити, де спільна присутність має найбільшу цінність, картографуючи

взаємозалежності між завданнями, ролями та командами. Також необхідно проаналізувати поточні проблеми: перенесення віртуальної роботи в офіс, надмірну кількість зустрічей, нечіткість рішень, скарги на несправедливість та ризики втрати працівників. На цьому етапі слід визначити метрики успіху, зокрема показники перекриття, часу циклу прийняття рішень, досвіду співробітників, утримання та продуктивності.

На другій фазі, протягом четвертого-сьомого тижнів, відбувається проектування операційної системи роботи. Організація має встановити правила для якірних днів команди та принципи планування присутності, використати шаблони для дотримання гігієни нарад і фіксації рішень, перебудувати підхід до управління продуктивністю, зосередивши його на доказах результату, а також навчити менеджерів упередженню близькості та принципам гібридної інклюзії. Важливо також встановити регулярний цикл наставництва та адаптації, інтегрований з якірними днями.

На третій фазі, протягом восьмого-дванадцятого тижнів, відбувається тестування та розвиток. Доцільно провести пілотування в кількох підрозділах, відстежувати провідні показники, зокрема перекриття, час циклу рішень і задоволеність, а також коригувати модель за результатами. Важливо забезпечити чітку комунікацію: що саме змінюється, чому це змінюється, які практики роблять модель доцільною і як обробляються винятки. Ключовий висновок полягає в тому, що якщо менеджмент не може чітко пояснити, чим саме офісний день відрізнятиметься за змістом роботи й створюваною цінністю, робити його обов'язковим передчасно.

Компанії часто вимірюють неправильні речі. Легко рахувати зчитування бейджів і зайнятість місць, але це не ті результати, про які менеджери зазвичай заявляють як про ціль. Модель «Гібрид 2.0» виходить із того, що багат шарова панель управління з провідними показниками, тобто механізмами, та відстаючими показниками, тобто результатами, є продуктивнішою. До провідних показників належать рівень перекриття, який показує відсоток часу, коли ключові взаємозалежні ролі присутні в якірні дні; рівень «перенесення в Zoom», тобто відсоток часу, витраченого на зустрічі, які є повністю віртуальними або могли б бути асинхронними навіть під час роботи в офісі; час ухвалення рішення, тобто проміжок від моменту підняття питання до моменту прийняття й виконання рішення; навантаження від зустрічей і час для зосередження; інтенсивність наставництва; а також короткі щомісячні опитування щодо справедливості, передбачуваності та автономії.

До відстаючих індикаторів належать рівні звільнення й утримання персоналу, особливо

серед високоефективних працівників і працівників у важкозаповнених ролях; тренди залученості, вигорання та задоволеності; результативність командної роботи, зокрема OKR, час циклу та результати для клієнтів; а також показники рівності оплати праці та просування по службі за типом роботи і за групами обмежень. Водночас саму по собі кількість присутніх працівників не слід робити головною ціллю. Цей показник легко формально виконати без реального зростання цінності. Так само не варто вимірювати співпрацю лише кількістю повідомлень або зустрічей: якість і швидкість прийняття рішень важливіші за кількість комунікацій. Метою вимірювання має бути навчання та ітеративне вдосконалення, а не нагляд. Надмірне спостереження підриває довіру, яка є одним із ключових посередницьких механізмів моделі.

«Гібрид 2.0» зміщує фокус дебатів щодо RTO з ідеології до механізмів. По-перше, модель пояснює, чому працівники часто сприймають RTO як ірраціональне рішення. Співробітники роблять висновки про мотиви керівництва на основі власного досвіду. Якщо офісний день не пропонує кращих способів працювати разом або навчатися, а оцінювання й надалі винагороджує фізичну видимість, працівники сприймають мандати як інструмент контролю або організаційної оптики, а не як форму інженерії продуктивності. Цю інтерпретацію підтримують і докази того, що мандати можуть знижувати задоволеність працівників без покращення корпоративних результатів. По-друге, модель показує, чому деякі групи справді можуть досягати кращих результатів за більшої частки очної взаємодії. Перевага полягає не в самій будівлі, а в спроектованій взаємодії та практиках, які її використовують: швидкому прийнятті рішень, наставництві, спільному розв'язанні проблем і соціальній згуртованості. За таких умов офіс стає не символом контролю, а реальним координаційним ресурсом. По-третє, модель виносить нерівність із периферії в центр управлінського дизайну. Мандати RTO можуть нерівномірно перерозподіляти часові та фінансові витрати і посилювати наявні нерівності, якщо винятки не є прозорими, а доступ до просування залежить від неформальної близькості до центру прийняття рішень. Відповіддю на це не обов'язково має бути повна відмова від офісу; натомість потрібне чітке, доказово обґрунтоване проектування роботи із зрозумілими гарантіями справедливості.

Рішення щодо гібридного режиму та RTO мають моральні та, в окремих випадках, юридичні наслідки. Ця стаття не є юридичною порадою, однак кілька міркувань мають принципове значення для управлінської практики. Працівники з інвалідністю можуть потребувати дистанційної

роботи або гнучкого графіка як форми розумного пристосування. Замість того щоб розглядати адаптації як винятки, які породжують невдоволення, організації повинні проектувати політику відвідування так, щоб вона від початку враховувала такі потреби. Час на дорогу не є нейтральним фактором; він може підвищувати втому й вимагати додаткового часу на відновлення, особливо за високого навантаження зустрічами. У межах моделі «Гібрид 2.0» поїздки до офісу розглядаються як організаційні витрати, які мають бути виправдані доданою цінністю від спільної роботи. Деякі компанії реагують на невизначеність гібридного режиму посиленням нагляду. Це може підірвати довіру й автономію, а відтак сприяти зростанню намірів звільнення. «Гібрид 2.0» натомість робить акцент на прозорості через документацію та оцінювання результатів, а не через спостереження за поведінкою. Гнучкість, диференційована за ролями, може бути економічно обґрунтованою, але за слабого управління вона також здатна створити двоярусне робоче середовище. Щоб запобігти наративам про нерівність, потрібні чітка комунікація, справедливі принципи винагороди та послідовні стандарти оцінювання.

Обмеження та перспективні дослідження. Ця стаття є інтегративною та концептуальною. Вона поєднує наявні докази та пропонує рамкову структуру, а не нові первинні емпіричні дані. Із цим пов'язані кілька обмежень.

Ефекти, імовірно, відрізняються залежно від типу завдання, типу зайнятості, галузі та стану ринку праці. Вимірювання також залишається складним, оскільки значна частина результатів ґрунтується на сприйняттях і може підпадати під вплив упередження спільного методу. Крім того, зміни політики можуть викликати селекційні ефекти (наприклад, через відтік певних категорій працівників), тому особливо важливими є довгострокові дослідження.

Майбутні дослідження повинні: (1) концептуалізувати спільну присутність як мережеву проблему; (2) оцінювати граничні вигоди додаткових днів роботи в офісі залежно від рівня зрілості практик; (3) емпірично перевіряти механізми справедливості, зокрема прозорість процедур та навчання оцінюванню на основі результатів; (4) аналізувати пакети практик як комплексні інтервенції, а не зводити політику до єдиного основного важеля впливу.

Висновки. Ключове питання полягає не в тому, чи є офісна робота апоріорі кращою за дистанційну, чи навпаки. Ключове питання полягає в тому, чи створила організація систему, у якій спільне перебування в офісі приносить користь, а не створює додаткові конфлікти та витрати. Модель «Гібрид 2.0» відповідно переосмислює проблему організації роботи: самі лише вимоги до

відвідування є недостатньо гнучкими, щоб вирішити проблеми координації, навчання та справедливості. Ключовими факторами є те, чи керівники свідомо проєктують перекриття, захищають цінні зв'язки, фіксують рішення, оцінюють внесок на основі результатів та запобігають перетворенню близькості на приховане джерело нерівності. Коли таких дій бракує, суворіші політики зазвичай поси-

люють роздратування без відповідних організаційних вигод. Натомість у зрілих управлінських системах гнучкість є більш керованою та сумісною зі стабільною продуктивністю. Відповідальність керівництва полягає не в тому, щоб обстоювати певний формат роботи, а в тому, щоб створити операційну структуру, яка робить присутність змістовною, координованою та справедливою.

Список використаних джерел:

1. De Smet A., Weddle B., Hancock B. Returning to the office? Focus more on practices and less on the policy. *McKinsey Quarterly*. 2025. February 14. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/returning-to-the-office-focus-more-on-practices-and-less-on-the-policy>
2. Pendell R. Hybrid work in retreat? Barely. *Gallup*. 2025. September 3. URL: <https://www.gallup.com/workplace/694361/hybrid-work-retreat-barely.aspx>
3. Charpignon M.-L., Yuan Y., Zhang D., Amini F., Yang L., Jaffe S., Suri S. Navigating the new normal: Examining coattendance in a hybrid work environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2023. Vol. 120, no. 51. Art. e2310431120. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2310431120>
4. Smite D., Moe N. B., Tkalich A., Hanssen G. K., Nydal K., Sandbæk J. N., Aamo H. W., Hagaseth A. O., Bekke S. A., Holte M. Half-empty offices in flexible work arrangements: Why are employees not returning? In: Taibi D., Kuhrmann M., Mikkonen T., Klünder J., Abrahamsson P. (eds.). *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 252–261. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-21388-5_18
5. Kalmanovich-Cohen H. Return-to-office mandates and workplace inequality: Implications for industrial-organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*. 2025. Vol. 18, no. 3. P. 287–293. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2025.10036>
6. Williamson S., Jogulu U., Lundy J., Taylor G. Will return-to-office requirements prevent proximity bias for employees working from home? *Australian Journal of Public Administration*. 2024. Vol. 83, no. 4. P. 717–722.
7. Eurofound. Understanding the management challenges in hybrid work: A literature review. Luxembourg : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2025. Working paper No. WPEF25012. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2025-02/wpef25012.pdf>
8. CIPD. Flexible and hybrid working practices in 2025. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2025. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2025-pdfs/8909-flexible-working-report-web.pdf>

Дата надходження статті: 14.04.2026

Дата прийняття статті: 05.05.2026

Дата публікації статті: 20.05.2026