

Гибридный график как перспективный формат работы персонала авиапредприятия

Степаненко Елена Владимировна

Канд. социол. наук, доц. каф. экономики и управления на воздушном транспорте
ORCID: 0000-0002-3785-008X, e-mail: e.stepanenko@mstuca.ru

Шишкина Виктория Романовна

Студент
ORCID: 0009-0007-9996-6540, e-mail: viktoria23062005@gmail.com

Батарагин Илья Дмитриевич

Студент
ORCID: 0009-0009-0254-0135, e-mail: ilya010105@mail.ru

Московский государственный технический университет гражданской авиации, г. Москва, Россия

Аннотация

Всеобщая цифровизация, повышение производительности каналов связи, более широкое использование программного обеспечения, в том числе управленческой деятельности, создают объективные условия для повсеместного распространения гибридной формы организации труда персонала. Рассмотрен гибридный график работы как потенциально эффективный формат организации работы персонала авиапредприятий. Предмет исследования – возможность применения гибридного графика работы для персонала авиапредприятия. Цель настоящего исследования – изучение возможности применения гибридного графика как формы работы для персонала российских авиапредприятий, способствующей повышению эффективности его деятельности. Рассмотрены нормативные документы, касающиеся организации работы персонала авиапредприятий. Для достижения поставленной цели проведено аналитическое исследование – проанализированы основные категории авиапредприятия, функции должностных лиц, рассмотрены преимущества и риски применения гибридной формы работы специалистов в гражданской авиации. Для подтверждения полученных выводов проведено социологическое исследование методом анкетирования, респондентами которого явились сотрудники различных подразделений авиапредприятий. Анализ результатов исследований позволил обосновать преимущества гибкого сочетания удаленной и офисной работы для повышения производительности труда, улучшения баланса между работой и личной жизнью сотрудников и оптимизации использования ресурсов предприятия. Представлены стратегии для успешного внедрения гибридного графика работы на авиапредприятиях гражданской авиации Российской Федерации.

Ключевые слова

Авиапредприятие, формы организации труда, гибридный график, удаленная работа, категории персонала, факторы внедрения гибридного графика, эффективность работы персонала

Для цитирования: Степаненко Е.В., Шишкина В.Р., Батарагин И.Д. Гибридный график как перспективный формат работы персонала авиапредприятия // Вестник университета. 2025. № 12. С. 83-99.



Hybrid schedule as a prospective working format for aviation enterprise staff

Elena V. Stepanenko

Cand. Sci. (Sociol.), Assoc. Prof. at the Economics and Management of Air Transport Department
ORCID: 0000-0002-3785-008X, e-mail: e.stepanenko@mstuca.ru

Victoria R. Shishkina

Student
ORCID: 0009-0007-9996-6540, e-mail: viktoria23062005@gmail.com

Ilya D. Bataragin

Student
ORCID: 0009-0009-0254-0135, e-mail: ilya010105@mail.ru

Moscow State Technical University of Civil Aviation, Moscow, Russia

Abstract

Universal digitalization, increased productivity of communication channels and use of software, including management activities, create objective conditions for the widespread use of a hybrid form of employee labor organization. The hybrid work schedule is considered as a potentially effective format for organizing the work of airline personnel. The subject of the study is the possibility of using a hybrid work schedule for airline personnel. The purpose of the study is to analyze the possibility of using a hybrid schedule as a form of work for the Russian airlines staff, contributing to an increase in their activities efficiency. Regulatory documents related to the airline personnel work organization have been reviewed. To achieve the purpose of the study, an analytical study has been conducted – the main categories of the airline, the officials' functions have been analyzed, and the advantages and risks of using a hybrid form of civil aviation specialists' work have been considered. To confirm the findings, a sociological survey has been conducted using the questionnaire method, the respondents of which were employees of various departments of airlines. The study results analysis made it possible to substantiate the advantages of a flexible combination of remote and office work to increase productivity, improve the work-life balance of employees, and optimize the use of enterprise resources. Strategies for the successful implementation of a hybrid work schedule at the Russian civil aviation enterprises have been presented.

Keywords

Aviation enterprise, forms of labor organization, hybrid schedule, remote work, categories of personnel, factors of hybrid schedule implementation, personnel performance

For citation: Stepanenko E.V., Shishkina V.R., Bataragin I.D. (2025) Hybrid schedule as a prospective working format for aviation enterprise staff. *Vestnik universiteta*, no. 12, pp. 83-99.



ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной глобальной экономики и быстро меняющихся технологий авиационная отрасль сталкивается с необходимостью постоянной оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности работы персонала. Традиционные формы организации труда зачастую не отвечают современным требованиям, что обуславливает поиск новых, более гибких и адаптивных подходов. Одним из перспективных направлений является внедрение гибридного графика работы, сочетающего элементы удаленной и офисной занятости.

В рамках исследования проведен анализ преимуществ и недостатков гибридной формы производственной деятельности как для сотрудников, так и для авиапредприятия, а также рассмотрены особенности внедрения гибридного графика в различных отделах, таких как маркетинг, бухгалтерия, информационные технологии (далее – ИТ) и HR, с учетом специфики их деятельности.

Объектом исследования является авиационное предприятие. Под авиационным предприятием понимается юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и формы собственности, имеющее основными целями своей деятельности осуществление за плату воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и (или) выполнение авиационных работ¹.

К основным признакам структурирования персонала в организации относится признак участия в производственном или управленческом процессе, то есть по характеру трудовых функций персонал подразделяется на категории: управленческий, основной, обеспечивающий, вспомогательный, производственный и непроизводственный [1]. В зависимости от категории персонала авиационного предприятия различаются методология, формы и методы применения гибридного графика работы.

Результаты исследований по теме применения гибридной формы работы на российских авиапредприятиях могут быть использованы при разработке или корректировке кадровой политики в сфере гражданской авиации.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В научной литературе проблема внедрения гибридного графика работы персонала рассматривается в разных аспектах. В экономическом аспекте анализируются результативность и эффективность такого графика работы, оптимизация рабочих процессов, а также риски, связанные с этой формой труда [2–5]. Большое внимание уделяется цифровизации управления предприятием, без чего сегодня гибридная форма работы обойтись не может [6]. В социологическом аспекте авторы обращают внимание на взаимодействие сотрудников, роль и влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности сотрудников [7].

Практически во всех проанализированных научных работах отмечается, что в течение последних 5–7 лет под влиянием глобальных факторов, таких как пандемия COVID-19, цифровизация, нарастающий дефицит квалифицированного персонала и рост его стоимости, мировое экономическое противостояние Запад–Восток, сильно изменились тенденции развития рынка труда. Большинство работодателей, стараясь оптимизировать работу сотрудников, внедряли в свои компании новые виды занятости (удаленный, гибкий и гибридный). Сотрудники и кандидаты рынка труда быстро адаптировались к новым условиям, и сейчас они уделяют своему графику работы особое внимание [8; 9].

Гибридная форма – график работы, при котором сотрудник может работать и в офисе, и удаленно, например, три раза в неделю он выходит в офис, а два дня – работает из дома [8]. Такая форма занятости получила название «гибридный офис/гибридная модель работы/гибридная модель управления/гибрид» и является востребованной по всему миру [10]. Сотрудники проводят часть своего времени в офисе, взаимодействуя с коллегами, участвуя в совещаниях и выполняя задачи, требующие личного присутствия. В остальное время они работают удаленно, будь то из дома, коворкинга или любого другого удобного места.

Ключевым фактором, определяющим возможность использования гибридного графика, является баланс между офисной и удаленной работой. Это требует четкой политики компании, эффективной

¹ Воздушный кодекс Российской Федерации от 19 марта 1997 г. № 60-ФЗ (ред. от 21 апреля 2025 г.). Ст. 61 п. 1. «Авиационное предприятие и эксплуатант». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/af8fc18df80a116e19798d810b6c7131737b4c32/ (дата обращения: 01.10.2025).

коммуникации, высокого уровня доверия к сотрудникам, поддержки со стороны руководства и регулярной оценки результатов труда.

Офисы с гибридным форматом работы – это относительно новая форма организации рабочего процесса сотрудников, вызванная объективными внешними факторами. Данный формат работы стал широко применяться как вынужденная мера в период пандемии COVID, когда работодателям пришлось временно закрыть офисы и перевести сотрудников на удаленную работу [11].

Заметим, что отношение работников к удаленному режиму изменилось: если в начале пандемии в новых условиях работы при настройке коммуникаций и трансформации бизнес-процессов работники выказывали недовольство, то с течением времени чисто офисный режим работы стал серьезным демотиватором деятельности персонала [12].

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В авиакомпании как в сложной производственной структуре каждая категория персонала играет свою роль в обеспечении безопасной, эффективной и прибыльной деятельности предприятия. В то время как основная деятельность требует непосредственного присутствия специалистов, обеспечивающий персонал зачастую может эффективно выполнять свои функции удаленно, что позволяет оптимизировать процессы и ресурсы.

Систематизация категорий персонала авиакомпании по функциональному признаку, их роли в деятельности предприятия и возможности организации удаленной работы представлена в табл. 1.

Таблица 1

Систематизация категорий персонала авиапредприятия

Категория персонала	Роль в авиакомпании	Возможность удаленной работы
Основной (производственный) персонал		
Летный персонал	Непосредственное выполнение полетов, управление воздушным судном	Нет, требуется нахождение на борту воздушного судна
Диспетчерский персонал	Управление воздушным движением, обеспечение безопасного и упорядоченного перемещения воздушных судов	Нет, требуется нахождение на диспетчерском пункте
Инженерно-технический персонал	Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов, поддержание их летной годности	Ограничена, большая часть работы требует присутствия на месте проведения работ
Персонал наземного обслуживания	Обслуживание пассажиров и воздушных судов в аэропорту (регистрация, обработка багажа, заправка, питание и т.д.)	Нет, требуется непосредственное взаимодействие с пассажирами и воздушными судами в аэропорту
Вспомогательный персонал		
Служба безопасности	Обеспечение авиационной безопасности в аэропорту и на борту воздушных судов	Нет, требуется присутствие в аэропорту и на воздушных судах для обеспечения безопасности
Медицинский персонал	Оказание медицинской помощи пассажирам и персоналу, проведение предполетных осмотров	Нет, требуется непосредственное оказание медицинской помощи в аэропорту
Аварийно-спасательная служба	Ликвидация последствий авиационных происшествий и чрезвычайных ситуаций, проведение спасательных работ	Нет, требуется оперативное реагирование на чрезвычайные ситуации на месте происшествия

Категория персонала	Роль в авиакомпании	Возможность удаленной работы
Управленческий персонал		
Руководство	Управление авиакомпанией	Частично, часть функций (ведение совещаний, переговоры, работа с отчетностью) могут выполняться удаленно, но проверка работы сотрудников и подписание документов требуют присутствия в офисе
Непроизводственный	Планирование, финансовый учет, маркетинг, HR, ИТ, юридическая поддержка, закупки, связи с общественностью, управление качеством	Да, большинство функций могут выполняться удаленно с использованием современных средств коммуникации и информационных технологий
Обеспечивающий – Снабжение	Снабжение и логистика, управление запасами	Частично, часть функций (управление запасами, оформление документов) могут выполняться удаленно, но физическое перемещение и хранение товаров требуют присутствия на складе
Обеспечивающий – Учебный персонал ²	Обучение и подготовка персонала авиакомпании, в том числе подготовка аудиторий, пособий и т.д.	Частично, теоретическое обучение может проводиться удаленно, но практические занятия и тренажеры требуют присутствия на рабочем месте

Составлено авторами по материалам источников^{3,4,5}

Анализ данных табл. 1 позволяет сделать вывод о существенных различиях в возможностях организации удаленной работы для разных категорий персонала авиакомпании. В то время как основной и вспомогательный персонал, чья деятельность непосредственно связана с полетами, обслуживанием и безопасностью, априори не может работать удаленно, обеспечивающий персонал обладает значительным потенциалом для внедрения гибридного графика работы.

Непроизводственный персонал (отделы планирования, финансов, маркетинга, HR, ИТ, юридический отдел, закупки, PR, управление качеством и безопасностью полетов) может практически полностью перейти на гибридный режим работы, сочетая работу из офиса с удаленной работой из дома или других удобных мест.

Управленческий персонал, владея актуальной информацией, может принимать управленческие решения, даже не находясь на рабочем месте. В настоящее время это стало технически возможным благодаря использованию современных средств коммуникации и ИТ, позволяющих эффективно выполнять задачи без постоянного физического присутствия работника в офисе. Однако необходимо учитывать, что длительное отсутствие руководителя в организации способствует снижению дисциплинарной ответственности у сотрудников.

Для достижения поставленной цели исследования необходимо проанализировать существующие модели гибридного графика и их применимость в авиационной отрасли, выявить преимущества и риски внедрения гибридного формата для ключевых подразделений (маркетинг, бухгалтерия, ИТ, HR), определить ключевые факторы успешной реализации гибридного графика в авиакомпаниях. Используемые методы исследования – анализ профильных публикаций, анкетирование целевой аудитории, статистическая обработка результатов, качественный анализ информации.

Существует несколько форматов гибридного графика работы, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2).

² Положение об авиационном учебном центре ООО «ХЕЛИ-ДРАЙВ». Режим доступа: <https://autc-helidrive.ru/wp-content/uploads/2023/06/Положение-об-АУЦ.pdf> (дата обращения: 01.10.2025).

³ Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 19 октября 2022 г. № 419 «Об утверждении Перечня специалистов авиационного персонала гражданской авиации Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_432557/ (дата обращения: 01.10.2025).

⁴ Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 82 «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей»». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_71492/ (дата обращения: 01.10.2025).

⁵ Структура и категории авиационного персонала. Режим доступа: <https://lektsii.org/6-50779.html> (дата обращения: 01.10.2025).

Преимущества и недостатки различных форматов гибридного графика работы

Формат гибридного графика	Преимущества	Недостатки
Фиксированный гибрид (определенное количество дней в офисе)	Предсказуемость графика, облегчающая планирование рабочих дней и встреч	– ограничение гибкости и личной автономии; – сотрудники не могут выбирать дни работы в зависимости от личных обстоятельств
Гибкий гибрид (сотрудники сами выбирают дни)	Максимальная свобода и возможность адаптировать рабочее время под индивидуальные потребности	– требует высокой самоорганизации и четкой коммуникации с коллегами; – сложность координации работы команды и организации спонтанных встреч
Гибрид, ориентированный на команду (дни согласовываются в команде)	– улучшение взаимодействия в команде; – оптимизация совместной работы; – укрепление командного духа	Требует согласования между сотрудниками и руководителями, что может привести к конфликтам при выборе дней работы в офисе
Адаптивный гибрид (график меняется в зависимости от задач)	– высокая гибкость и адаптация к меняющимся потребностям бизнеса; – возможность оптимизировать использование ресурсов	– сложная организация и управление, требующие оперативного планирования и координации; – данный формат может создавать неопределенность для сотрудников

Составлено авторами по материалам исследования

Как видно из табл. 2, все форматы гибридного графика работы имеют некоторые особенности. Выбор конкретного формата определяется спецификой деятельности компании, характером корпоративной культуры, видом работы и потребностями сотрудников. Например, там, где важна тесная координация, подойдет формат, ориентированный «на команду», а в случае, когда для сотрудников важны максимальная гибкость и самостоятельность, лучше выбрать «гибкий гибрид». Однако для любого формата успех применения гибридного графика сильно зависит от наличия эффективной рабочей среды, созданной как для офисной, так и для удаленной работы.

В табл. 3 представлены разработанные авторами ключевые характеристики гибридного графика с описанием и примерами, которые формируют основу для его успешного внедрения и функционирования и охватывают различные аспекты деятельности, от четких правил и политики компании до поддержки со стороны руководства и измерения результатов работы.

Ключевые характеристики гибридного графика работы

Ключевая характеристика	Описание	Примеры
Четкие правила и политика компании	Детальный документ, регламентирующий все аспекты гибридной работы (критерии отбора, процедура запроса, график работы, обязанности, отчетность, оценка эффективности)	– определение должностей, пригодных для гибридного графика; – четкий график посещения офиса (например, три дня в неделю); – критерии оценки результатов работы удаленных сотрудников
Инструменты эффективных коммуникаций	Безопасное и эффективное взаимодействие сотрудников внутри организации могут обеспечивать так называемые комплексные корпоративные коммуникационные платформы, включающие инструменты для обмена сообщениями, видеоконференций, совместной работы над проектами и др. ⁶	– использование Slack, Jira, Google Docs, Confluence, Miro ⁷ ; – проведение обучающих тренингов по использованию инструментов; – установление правил коммуникации (например, время ответа на сообщения)

⁶ Sware. Сравнение Комплексные корпоративные коммуникационные платформы. Режим доступа: <https://sware.ru/categories/comprehensive-business-communication-platforms> (дата обращения: 01.10.2025).

⁷ Сервисы для командной работы: Miro, Google Docs и другие. Режим доступа: https://www.nic.ru/info/blog/team-work-services/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 01.10.2025).

Ключевая характеристика	Описание	Примеры
Доверие и автономия для сотрудников	– концентрация на результатах работы, а не на процессе; – вовлечение сотрудников в процесс постановки целей и обеспечение регулярной обратной связи, чтобы поддерживать их вовлеченность и мотивацию; – признание результатов ⁸	Делегирование задач, предоставление свободы в выборе инструментов для выполнения работы, регулярные встречи один на один для обсуждения прогресса и проблем, признание достижений сотрудников и команды
Поддержка со стороны руководства	– руководители проявляют готовность к гибридной форме работы, активно участвуют в обсуждении и решении проблем, создают в коллективе особую культуру гибкости, результативности и доверия; – проведение регулярных встреч с командами	Руководитель сам работает по гибридному графику, проводит регулярные онлайн-встречи с командой, поддерживает инициативы сотрудников по оптимизации рабочих процессов, создает атмосферу открытости и доверия
Измерение результатов и регулярная оценка эффективности	Определение KPI для каждой должности, регулярный мониторинг результатов работы сотрудников, анализ данных, внесение корректировок в политику гибридного графика на основе полученных данных, проведение опросов сотрудников	– Jira активно используется в различных отраслях для управления задачами, постановки целей, координации работы команд и отслеживания прогресса [13]; – проведение опросов сотрудников о комфорте работы в гибридном формате, корректировка графика работы на основе обратной связи

Составлено авторами по материалам исследования

Внедрение гибридного графика работы, как показывает анализ его преимуществ и недостатков, – это не просто переключение на удаленный режим, а стратегическое изменение, которое требует внимательного планирования и адаптации к специфике каждой организации (табл. 4). В авиапредприятии, где безопасность и надежность играют первостепенную роль, такой переход требует особого внимания.

Таблица 4

Преимущества и недостатки гибридного графика работы

Категория	Преимущества	Недостатки	Решения
Сотрудники	– улучшение баланса между работой и личной жизнью; – снижение стресса и выгорания; – повышение продуктивности и концентрации; – экономия времени и денег на дорогу; – расширение географии поиска талантов	– чувство изоляции и одиночества; – размытие границ между работой и личной жизнью; – сложности в поддержании коммуникации и взаимодействия с коллегами; – неравные возможности для карьерного роста (видимость в офисе); – технические проблемы и необходимость обеспечения комфортного рабочего места дома	– организация командных мероприятий, виртуальных кофе-брейков; – установление четкого рабочего времени, создание рабочего пространства; – использование видеосвязи, мессенджеров; – оценка по результатам работы, равные возможности для обучения; – компенсация на обустройство рабочего места, техническая поддержка
Компания	– сокращение затрат на аренду офиса и коммунальные услуги; – повышение привлекательности компании для соискателей; – удержание ценных сотрудников; – снижение текучести кадров; – повышение эффективности командной работы; – улучшение имиджа компании как инновационного и социально ответственного работодателя	– сложности в контроле за работой сотрудников; – риск снижения корпоративной культуры и командного духа; – необходимость инвестиций в технологии и обучение сотрудников; – вопросы безопасности данных и конфиденциальности; – сложность в поддержании равных условий для всех сотрудников (офисные или удаленные)	– использование систем управления проектами, установка KPI; – организация корпоративных мероприятий, онлайн-сообщества; – выделение бюджета на технологии и обучение; – внедрение политик безопасности данных; – предоставление равных возможностей, гибридные встречи

⁸ Внедрение OKR или как раскрыть весь потенциал компании. Режим доступа: <https://productlab.ru/blog/vnedrenie-okr> (дата обращения: 01.10.2025).

Категория	Преимущества	Недостатки	Решения
Авиация (Специфика)	–	– безопасность (не все должности могут быть переведены на гибридный график); – надежная связь между сотрудниками; – необходимость специального обучения; – соблюдение нормативных требований и стандартов безопасности	– разделение должностей на подходящие и неподходящие для гибридного графика; – обеспечение надежной и защищенной связи; – организация специализированного обучения для работы в гибридном формате; – постоянный мониторинг и соблюдение всех нормативных требований

Составлено авторами по материалам исследования

Гибридный график может принести существенные выгоды, как сотрудникам, так и предприятию (компании), такие как улучшение баланса между работой и личной жизнью, сокращение затрат и повышение привлекательности компании как работодателя. Однако существуют и риски, связанные с контролем работы, безопасностью данных и поддержанием корпоративной культуры.

Важно отметить, что для авиационной отрасли особенно актуальны вопросы безопасности и соблюдения нормативных требований. С учетом этих факторов становится ясно, что универсального подхода к внедрению гибридного графика не существует. Необходимо адаптировать его под специфику каждого отдела авиапредприятия, учитывая особенности работы, потенциальные преимущества и возможные риски.

Табл. 5 демонстрирует, как можно адаптировать гибридный график для различных отделов авиапредприятия, таких как маркетинг, бухгалтерия, ИТ, HR, отдел продаж и юридический отдел. В каждом случае учитываются особенности работы отдела, приводятся преимущества гибридного графика и даются рекомендации по его внедрению. Например, для бухгалтерии важна возможность сосредоточиться на анализе данных и подготовке отчетности, в то время как для отдела продаж – гибкое планирование встреч с клиентами. В каждом случае предлагаются конкретные решения для обеспечения безопасного удаленного доступа, использования специализированного программного обеспечения (далее – ПО).

Таблица 5

Рекомендации по внедрению гибридного графика для различных отделов авиапредприятия

Отдел	Особенности работы	Преимущества гибридного графика	Рекомендации по внедрению
Маркетинг	Креативность, командная работа, взаимодействие с внешними партнерами, оперативное реагирование на изменения рынка	– возможность сосредоточиться на аналитической работе и разработке стратегий, генерации креативных идей; – гибкость в организации мероприятий и встреч	– сочетание работы в офисе и удаленной работы (командные дни в офисе, индивидуальная работа удаленно); – использование инструментов для онлайн-коллаборации (Miro, Trello, Asana); – регулярные онлайн-встречи; – гибкое планирование графика работы; – обеспечение четких каналов коммуникации
Бухгалтерия	Точность, внимательность, работа с большими объемами данных, соблюдение сроков отчетности	– сосредоточение на анализе данных и подготовке отчетности; – снижение стресса, гибкость в организации рабочего времени	– обеспечение безопасного удаленного доступа (VPN, двухфакторная аутентификация); – использование специализированного ПО удаленно; – регулярные онлайн-встречи; – четкие правила работы с конфиденциальной информацией (защита данных, использование паролей, предотвращение утечек); – разделение задач между офисной и удаленной работой (концентрация удаленно, командное взаимодействие в офисе)

Отдел	Особенности работы	Преимущества гибридного графика	Рекомендации по внедрению
ИТ	Техническая поддержка, разработка и внедрение ИТ-решений, безопасность данных, поддержание работоспособности ИТ-инфраструктуры	– удаленная поддержка пользователей; – гибкость в решении технических проблем; – концентрация на сложных задачах	– обеспечение удаленного доступа к ИТ-инфраструктуре (VPN, удаленный рабочий стол); – использование систем мониторинга и управления ИТ-инфраструктурой; – регулярное обучение сотрудников вопросам кибербезопасности; – разработка регламентов удаленной работы (правила использования оборудования, порядок обращения за поддержкой, требования к безопасности данных); – создание базы знаний
HR	Набор и адаптация персонала, развитие сотрудников, управление кадровыми вопросами, поддержание корпоративной культуры	– расширение географии поиска талантов; – организация онлайн-тренингов и мероприятий, гибкость в проведении собеседований, эффективное решение кадровых вопросов	– использование онлайн-платформ для набора персонала; – создание программ адаптации для удаленных сотрудников; – регулярные опросы для оценки удовлетворенности сотрудников; – организация онлайн-мероприятий; – разработка политик и процедур, регулирующих удаленную работу
Отдел продаж	Встречи с клиентами, подготовка коммерческих предложений, ведение переговоров	Гибкое планирование встреч, эффективная удаленная работа над предложениями	– сочетание работы в офисе (совещания, обмен опытом, планирование) и удаленной работы (работа с клиентами, подготовка); – обеспечение удаленного доступа к CRM-системе
Юридический отдел	Анализ документов, подготовка заключений, исследование законодательства	Возможность сосредоточиться на анализе и исследованиях в тихой обстановке	– обеспечить безопасный удаленный доступ к конфиденциальной информации; – использовать программные инструменты для совместной работы над документами; – поддержание связи с коллегами для консультаций; – установить четкие правила работы с конфиденциальной информацией при удаленной работе

Составлено авторами по материалам исследования

Рекомендации для ключевых подразделений авиапредприятия приведены в табл. 6.

Таблица 6

**Рекомендуемые форматы гибридного графика
для ключевых подразделений авиапредприятия**

Подразделение	Рекомендуемая модель	Ключевые инструменты	Обоснование
Маркетинг	Гибрид + фиксированные дни для мозговых штурмов	Miro, Trello, Zoom	Важна гибкость в выполнении задач и креативность. Фиксированные дни в офисе необходимы для командной работы, обмена идеями и проведения мозговых штурмов
Бухгалтерия	Фиксированный гибрид с акцентом на удаленную работу	VPN, 1C, Slack	Для бухгалтерии важна точность и конфиденциальность данных. Фиксированный график обеспечивает возможность планирования и контроля, а акцент на удаленную работу позволяет сосредоточиться на выполнении задач, требующих внимания и концентрации. VPN обеспечивает безопасность данных

Подразделение	Рекомендуемая модель	Ключевые инструменты	Обоснование
ИТ	Адаптивный график	Jira, системы мониторинга	Для ИТ важна оперативность и готовность к реагированию на проблемы. Адаптивный график позволяет сотрудникам самостоятельно определять время работы в офисе и удаленно в зависимости от текущих задач и потребностей. Системы мониторинга обеспечивают контроль работоспособности систем
HR	Гибрид + дни личного приема	Системы управления персоналом (HRM), Zoom, Calendly	Для HR важна как работа с документами и аналитикой, так и личное общение с сотрудниками. Гибридный график позволяет сочетать работу с документами в удаленном режиме с проведением собеседований, встреч с сотрудниками и решением кадровых вопросов в офисе. Дни личного приема обеспечивают доступность отдела для сотрудников

Составлено авторами по материалам исследования

Внедрение гибридного графика в авиапредприятии – это не просто изменение формата работы, а стратегический шаг, требующий тщательного планирования, подготовки и постоянной адаптации. Успех процесса внедрения зависит от того, насколько полно учитываются четыре ключевых фактора: наличие в компании четкой стратегии и системы коммуникаций, технологическая инфраструктура, уровень развития у руководства лидерских качеств и навыков управления удаленными командами, а также оценка эффективности и корректировка.

1. Четкая стратегия и система коммуникаций – это фундамент успешного внедрения. Условие необходимое, но недостаточное. Стратегия должна включать четко сформулированные цели, конкретные задачи, реалистичные сроки и официально назначенных лиц, ответственных за каждый этап. Важно не только разработать детальный план, но и эффективно донести его до всех сотрудников, для чего нужно организовывать информационные сессии, создать FAQ, разработать и довести до сотрудников информационные материалы, разъясняющие цели, преимущества и правила работы в условиях использования гибридного графика. Необходимо создать каналы для получения регулярной обратной связи от сотрудников и руководителей, проводить опросы и индивидуальные встречи, организовывать фокус-группы. Это позволит оперативно выявлять проблемы и потребности, а также корректировать стратегию внедрения.

2. Технологическая инфраструктура. Успешная реализация гибридного графика невозможна без современной и надежной технологической инфраструктуры. Необходимо обеспечить сотрудникам доступ к необходимым устройствам (ноутбуки, смартфоны, планшеты), ПО (офисный пакет, инструменты для коммуникации и коллаборации, специализированное программное обеспечение) и стабильному и надежному подключению к сети «Интернет» (далее – Интернет). Важно организовать эффективную техническую поддержку для удаленных сотрудников, предоставить им возможность получать помощь через горячую линию, онлайн-чат или видеоконференцию. Особое внимание следует уделить безопасности данных и конфиденциальности. Необходимо использовать VPN для защиты данных при передаче их по Интернету, внедрить двухфакторную аутентификацию для защиты учетных записей сотрудников, использовать шифрование данных для защиты конфиденциальной информации и разработать и внедрить политики безопасности, регулирующие использование ИТ-оборудования и ПО при удаленной работе. Согласно ст. 312.6 Трудового кодекса Российской Федерации, работодатель обязан обеспечить сотрудника всем необходимым для выполнения им трудовых обязанностей, а работник имеет право с согласия работодателя использовать как личное, так и арендованное оборудование, программно-техническое обеспечение, средства защиты информации [14]⁹.

⁹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 7 апреля 2025 г.). Ст. 312.6 «Особенности организации труда дистанционных работников». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c4d2fd8d8d3dcffc305bdc93b7d5fa48583f21b7/ (дата обращения: 01.10.2025).

3. Развитие у руководства лидерских качеств и навыков управления удаленными командами является ключом к мотивации и продуктивности процесса внедрения и требует выработки у руководителей специфических навыков и подходов. Необходимо развивать навыки коммуникации и делегирования с использованием современных инструментов для управления проектами, обучать руководителей эффективному управлению удаленными командами, мотивации сотрудников и контролю результатов работы, создавать культуру доверия и автономии, предоставлять сотрудникам больше автономии в планировании и выполнении задач и оценивать их по результатам работы, а не по количеству отработанных часов.

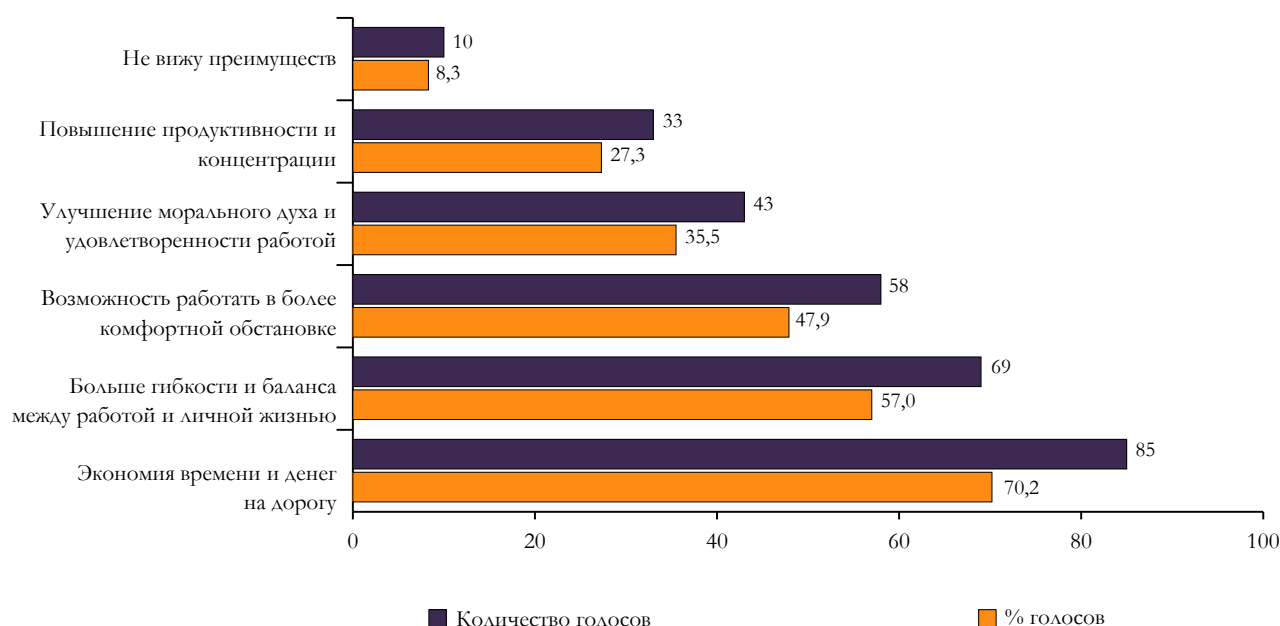
4. Оценка эффективности и корректировка. Поскольку внедрение гибридного графика – это не статичный процесс, а непрерывный цикл улучшения, необходимо разработать систему показателей для оценки эффективности его применения, регулярно осуществлять мониторинг и анализировать результаты, собирать обратную связь от сотрудников и руководителей, обрабатывать полученные данные для выявления проблем и возможностей улучшения. На этой основе необходимо вносить корректировки в стратегию внедрения, учитывать изменяющиеся потребности бизнеса и сотрудников и проявлять гибкость в процессе реализации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках цели исследования авторами проведено социологическое исследование методом анкетирования. Разработаны опросные листы, содержащие три и 6 вопросов соответственно. Объем выборки составил 121 чел. В качестве генеральной совокупности выбраны рядовые сотрудники компаний, в том числе авиапредприятий, и их руководители, а также студенты вузов как потенциальные соискатели рабочих мест.

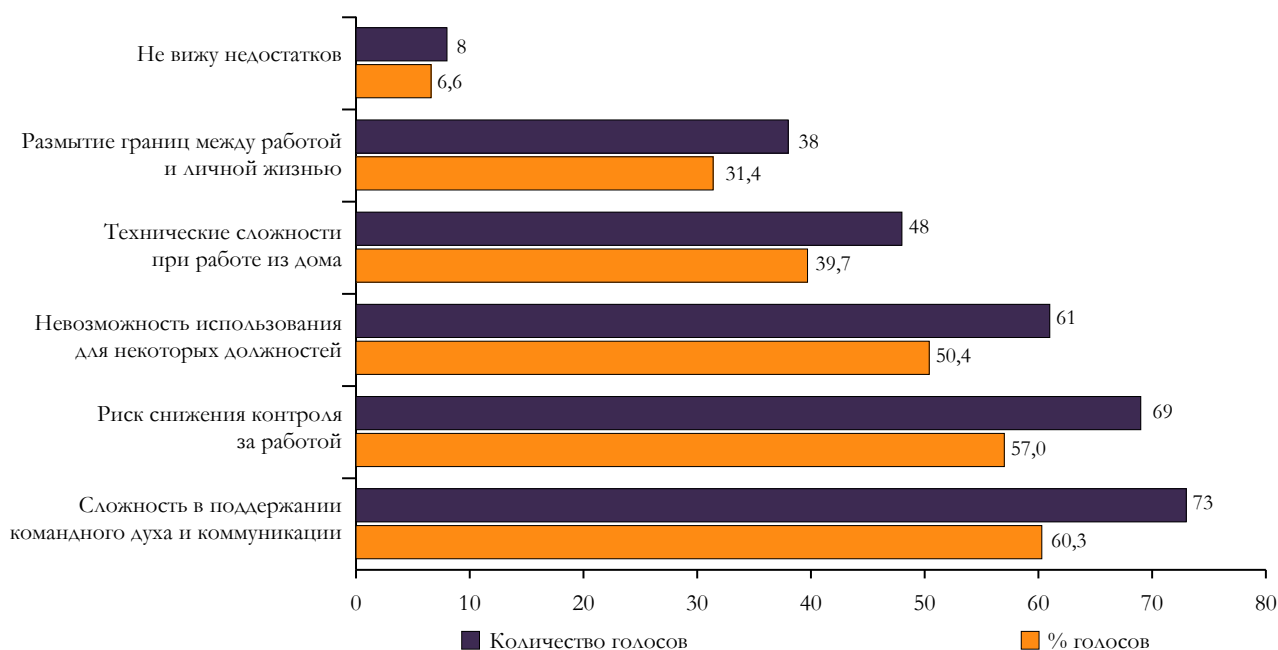
Анализ результатов анкетирования показал, что 61 % респондентов хорошо знакомы с таким графиком работы, так как сами работали в таком формате или много о нем слышали, а 29 % слышали об этом, но четкого представления не имеют. Лишь 10 % респондентов не знают что это такое. Для 90 % респондентов предмет исследования новостью не является, что говорит если не о распространенности этого графика работы в практике предприятий и организаций, то как минимум о его популярности среди работников.

Результаты анкетирования по вопросу отношения респондентов к гибриднему графику работы представлены на рис. 1 (преимущества гибридного графика) и рис. 2 (недостатки гибридного графика).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Анализ преимуществ гибридного графика работы



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Анализ недостатков гибридного графика работы

Среди преимуществ, указанных респондентами, первое место занимает экономия времени на дорогу. Аэропорт как место работы обладает специфическими характеристиками. Как правило, в городе аэропорт один и располагается на значительном (20–50 км) расстоянии, а сотрудники проживают в разных районах и в связи со спецификой труда работу в другом месте найти не могут. Людям приходится тратить по три–четыре часа в день на дорогу общественным транспортом. Это негативно сказывается на настрое, концентрации и работоспособности персонала, а также на мотивации к труду в целом. Дополнительно сотрудники могут сэкономить на оплате проезда и питании, а работодатели – получить выгоду от снижения затрат на офисные помещения и услуги, поскольку меньше сотрудников будет физически присутствовать в офисе ежедневно [15].

Второе по значимости преимущество – это гибкость использования рабочего времени и баланс между работой и личной жизнью. Работа из дома помогает сотрудникам находить баланс между профессиональными и личными приоритетами. Они могут больше времени уделять семье, заботе о себе и своим увлечениям, что положительно сказывается на их эмоциональном состоянии. Благодаря созданию комфортной рабочей обстановки дома сотрудники становятся более мотивированными и сосредоточенными, что напрямую влияет на качество выполнения задач [16].

Не менее значимым преимуществом является возможность работать в более комфортной обстановке. Для подавляющего числа работников этот пункт также играет важную роль, так как далеко не всем уютно работать в помещении с большим количеством людей и офисной обстановке – некоторые предпочитают выполнять свою работу сидя на удобном диване за чашечкой кофе.

По результатам опроса можно так же, как и при анализе преимуществ, выделить три наиболее ярко выраженных недостатка: сложность в поддержании командного духа и коммуникации между сотрудниками, риск снижения контроля за работой сотрудников и невозможность использования гибридного графика работы для некоторых должностей.

Гибридная работа может не только негативно повлиять на отношения, но и затруднить обмен информацией, подрывая конструктивное сотрудничество, необходимое для достижения как командных, так и более крупных бизнес-целей. Гибридная или удаленная работа может слишком легко создать разобщенность, в которой люди работают над достижением одних и тех же целей, но не сообщают регулярно о том, как их достичь [17]. Эти проблемы можно решить посредством совместных усилий сотрудников и руководителей путем правильно организованного внедрения гибридного графика работы, если взять за основы ключевые факторы успеха.

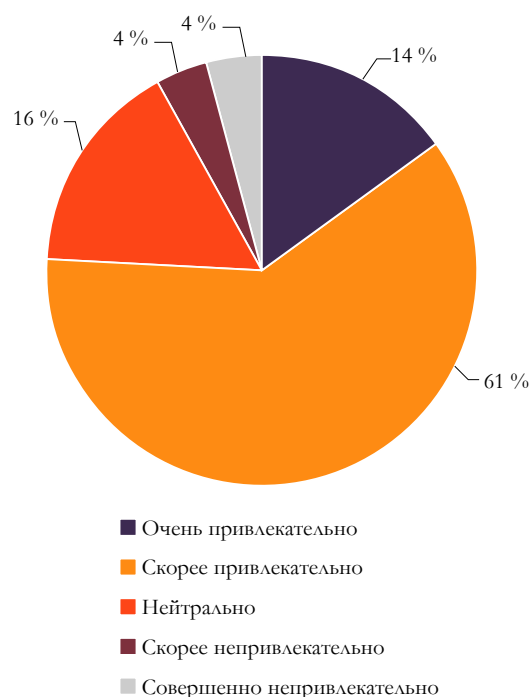
Для решения возникающих коммуникационных проблем стоит обратить внимание на инструменты поддержки связи между коллегами и сотрудниками разных отделов, а также своевременные (по графику) встречи, совещания и обсуждение вопросов, налаживание дружеских и рабочих отношений в коллективе. Инструментами для управления проектами и коммуникации являются Microsoft Teams, Slack и Asana, они остаются ключевыми для координации гибридных команд. В 2023 г. исследования показывают, что использование таких платформ на 30 % повысило продуктивность и прозрачность задач в командах, работающих в гибридном режиме [18; 19].

Контроль за работой сотрудников, находящихся в офисе отработан, многократно проверен и подтверждается простейшими и недорогими техническими средствами вроде систем контроля доступа. Риск снижения контроля за работой сотрудников в случае применения гибридного графика предотвратить сложнее, но возможно путем развития навыков ответственности и персонала и квалифицированного руководства. Необходимо сместить акцент на контроль результатов работы сотрудников. Это потребует определенных усилий от руководителей среднего и высшего звена управления, от разработки новых нормативных документов до внедрения специализированного ПО и, как следствие, более плотной работы самих руководителей, поскольку функциональные обязанности сотрудников, которые могут быть переведены на гибкий график, как правило, не исчерпываются стандартными рутинными операциями.

Хорошие результаты дает наличие двухступенчатой системы проверки данных. В данном случае возможно применение системы для мониторинга работы специалистов в онлайн-режиме CrocoTime или Timetta, выполняющих весь перечень своих услуг, не требуя постоянного перезапуска программной системы или активного участия сотрудников. Учет данных начинается с загрузки приложения на персональном компьютере сотрудника (с включения компьютера до завершения рабочего процесса), далее производится сбор информации, ее анализ и обработка. Полученные данные отображают детальное описание рабочего процесса всего персонала [20].

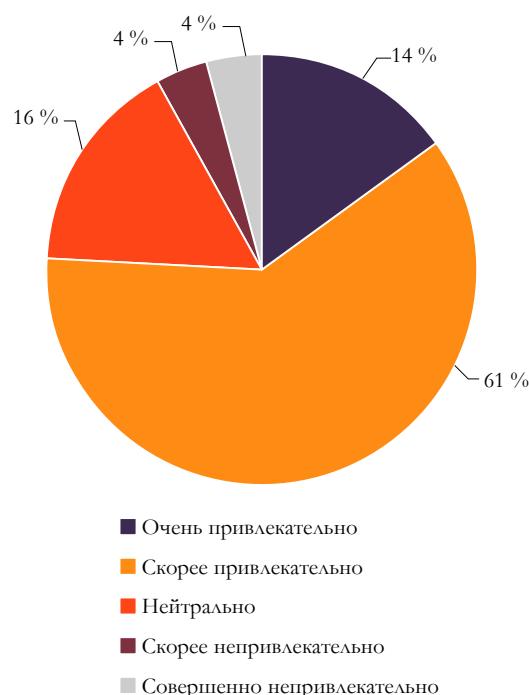
Подавляющее большинство респондентов (76 %) считают гибридный график гораздо более привлекательным, нежели обычный, так как именно он помогает им совмещать трудовую деятельность, не ограничивая время для личной жизни (рис. 3). Респонденты отметили, что такой формат позволит удобнее организовывать свой день, корректируя время сна и отдыха, что отразится на работоспособности в лучшую сторону. Возможность выбирать когда начинать и заканчивать рабочий день позволяет работникам лучше управлять своим временем, что способствует повышению мотивации. Гибкость помогает сотрудникам балансировать профессиональные и личные обязанности, снижая уровень стресса и улучшая общее самочувствие [21].

Оценка влияния гибридного графика на эффективность работы показывает, что подавляющее большинство (73 %) сотрудников считают такой график работы для отделов



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Привлекательность гибридного графика работы для персонала



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 4. Оценка влияния гибридного графика на эффективность работы

маркетинга, бухгалтерии, HR и ИТ фактором, способствующим повышению эффективности работы, что подтверждает целесообразность его внедрения в авиапредприятиях (рис. 4). Столь высокий процент поддержки указывает на то, что сотрудники видят конкретные преимущества в гибридном графике, позволяющие им работать более продуктивно. Работа из дома или другого удобного места может значительно снизить количество отвлекающих факторов, характерных для офисного пространства (шум, разговоры, неожиданные визиты коллег) и позволит сотрудникам лучше концентрироваться на своих задачах, выполнять их быстрее и качественнее.

Успешное внедрение гибридного графика работы на авиапредприятии требует комплексного подхода, учитывающего все вышеперечисленные факторы. Внедрение потребует определенных затрат, которые фактически будут инвестициями в будущее компании и позволят повысить производительность труда и удовлетворенность сотрудников, снизить операционные затраты и сделать предприятие более конкурентоспособным во всех отношениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гибридный график работы является перспективной моделью работы для авиапредприятий, позволяющей сочетать преимущества работы в офисе и удаленной работы. Его внедрение будет способствовать повышению производительности сотрудников, снижению операционных затрат и улучшению имиджа компании, а также послужит эффективным инструментом для адаптации к современным условиям рынка труда и удовлетворения потребностей сотрудников.

Развитие гибридной работы в контексте повышения эффективности компании невозможно без персонализированного обучения сотрудников. Оно должно внедряться на постоянной основе, стать принципиально новым инструментом, позволяющим регулярно выявлять индивидуальные навыки сотрудников и формировать программы обучения и развития на основе обратной связи и анализа получаемых результатов [22].

В связи с тем, что формат удаленной работы и гибридный формат становятся все более востребованными, они нуждаются в соответствующем правовом регулировании, должны прописываться в контрактах и трудовых договорах. Кроме того, желательно разъяснение положений, касающихся:

- специфики оформления взаимоотношений между работником и работодателем в дистанционном режиме;
- появления дополнительных гарантий дистанционным работникам;
- порядка предоставления удаленным сотрудникам рабочей техники или компенсации затрат на нее;
- использования гибких режимов рабочего времени с учетом тех изменений, которые отразились

в законодательстве.

Пока это развито не повсеместно, но внедряется активными темпами [23].

Внедрение гибридного графика работы требует индивидуального подхода к каждому подразделению авиапредприятия, учитывая специфику его задач, процессы и потребности сотрудников. Ожидается, что гибридный формат работы будет все больше распространяться в авиационной отрасли, поскольку в условиях нарастающего дефицита квалифицированных кадров она позволяет авиационным предприятиям привлекать и удерживать талантливых сотрудников, повышать производительность труда и снижать затраты. Ожидается также, что в будущем гибридные графики станут более гибкими и адаптивными, учитывая изменяющиеся условия бизнеса и потребности сотрудников вплоть до индивидуальных.

Гибридный график работы является многообещающим форматом управления персоналом для повышения эффективности авиапредприятий. Правильно разработанный и внедренный гибридный формат позволяет не только оптимизировать бизнес-процессы, но и создать более комфортные и привлекательные условия работы для сотрудников, что в конечном итоге способствует росту и процветанию компании [24].

Список литературы

1. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е. и др. Управление персоналом организации. 4е изд. М.: Научно-издательский центр ИНФРА-М; 2013. 695 с.
2. Никольский Я.А. Оценка эффективности менеджеров по продажам при удаленной работе в крупной ИТ-компании. Экономика и управление: проблемы, решения. 2024;3(7):289–301. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.03.07.035>
3. Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Взаимодействие HR Tech и обучения персонала. Вестник университета. 2022;6:23–30. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-6-23-30>

4. Степаненко А.С., Мартынова Е.С. Аспекты дистанционного обучения персонала авиатранспортной отрасли. Человек. Социум. Общество. 2023;4:53–59.
5. Чуланова О.А., Власенко А.Ю. Гибридный офис в условиях современной экономики: возможности, риски и разработка цифровых инструментов оптимизации рабочих процессов. Журнал исследований по управлению. 2022;5(8):56–70.
6. Богданов А.А., Степаненко А.С. Структура процессов функционирования авиатранспортных предприятий в области взаимодействия сотрудников с программным обеспечением. Наука. Техника. Человек: исторические, мировоззренческие и методологические проблемы. 2023;13(1):465–470.
7. Седельников В.М. Особенности реализации стратегий предприятий общественного питания в современных условиях (на примере крупнейших городов России). Вестник университета. 2023;11:70–80. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-11-70-80>
8. Крутикова Н.Ф. Гибкие формы организации труда персонала: freelance и дистанционная занятость. В кн.: Управление экономикой, системами, процессами: материалы V Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 октября 2021 г. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет; 2021. С. 134–138.
9. Гайсина А.В., Мингалеева А.Р. Гибридный график работы. Управление развитием персонала. 2022;2:122–129. <https://doi.org/10.36627/2619-144X-2022-2-2-122-129>
10. Мухиткызы А. Методы и подходы обеспечения гибридной работы сотрудников компании. В кн.: Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 марта 2024 г. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет; 2024. С. 398–403.
11. Макарова А.П. Гибридный формат работы организации как один из ответов на внешние вызовы. Успехи в химии и химической технологии. 2023;15(37):21–24.
12. Кузьмина К.А., Киселев И.С. Организационно-коммуникационный инструментарий при переводе офисной команды в гибридный формат работы. Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022;2(34):113–121.
13. Бальцев Д.И. Миграция данных из Jira в Turbo Studio: автоматизация и интеграция для бизнеса. В кн.: Образование. Наука. Производство: материалы XVI Международного молодежного форума, Белгород, 30–31 октября 2024 г. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова; 2024. С. 41–43.
14. Степанова Ю.А. Дистанционная работа: главные тенденции и проблемы. Вестник Белого генерала. 2022;9:12–19.
15. Симонова М.М. Личностные характеристики сотрудников организации в условиях гибридной формы работы. Вестник экономической безопасности. 2024;2:215–217. <https://doi.org/10.24412/2414-3995-2024-2-215-217>
16. Ян А. Влияние удаленной работы на производительность сотрудников. Актуальные вопросы современной экономики. 2024;12:582–585.
17. Авдеева Е.А., Аверина Т.А., Конищева И.С. Гибридная модель рабочего пространства - возможности и перспективы. В кн.: Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем (АМУР-2022): материалы XVI Международной школы-симпозиума АМУР-2022, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2022 г. Симферополь: Индивидуальный предприниматель Корниенко Андрей Анатольевич; 2022. С. 5–9.
18. Храменко Е.А. Управление гибридными командами: практики повышения продуктивности и удержания сотрудников. В кн.: Менеджмент в социальных и экономических системах: материалы XVI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 ноября 2024 г. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет; 2024. С. 271–275.
19. Яковлева М.В., Шапченко Е.В., Митрофанова Т.С. и др. Удобство и эффективность в одном: как в гибридном формате осуществить отслеживание рабочих мест. Экономика и социум: современные модели развития. 2023;3(13):165–176. <https://doi.org/10.18334/ecsoc.13.3.119366>
20. Князева Е.Н. Проблемы перехода на гибридный график работы в современных организациях. Экономические исследования и разработки. 2023;3-1:79–82. https://doi.org/10.54092/25420208_2023_31_79
21. Черноиванов В.О. Оценка удаленной работы на мотивацию и продуктивность сотрудников. В кн.: Психология и педагогика: актуальные вопросы теории и практики. М.: Сфера; 2024. С. 129–131.
22. Абрамов В.П., Глухова Е.В., Семенков К.Ю. Цифровая трансформация системы развития и обучения персонала предприятий. Лидерство и менеджмент. 2023;1(10):189–202. <https://doi.org/10.18334/lim.10.1.117182>
23. Вознесенский И.С. Особенности дистанционного самоменеджмента. Альманах Крым. 2022;29:28–36.
24. Степаненко А.С. Проблемы организации процессного подхода в условиях специфики авиатранспортной отрасли. Инновации в гражданской авиации. 2019;4(4):72–78.

References

1. *Kibanov A.Ya., Batkaeva I.A., Vorozheikin I.E. et al.* The organization's personnel management. 4th ed. Moscow: INFRA-M; 2013. 695 p. (In Russian).
2. *Nikolsky Ya.A.* Evaluation of the effectiveness of sales managers when working remotely in a large IT company. Economics and management: problems, solutions. 2024;3(7):289–301. (In Russian). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.03.07.035>
3. *Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu.* Interaction of HR Tech and staff training. Vestnik Universiteta. 2022;6:23–30. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-6-23-30>
4. *Stepanenko A.S., Martynova E.S.* Aspects of remote training of personnel in the air transport industry. Human. The society. Society. 2023;4:53–59. (In Russian).
5. *Chulanova O.L., Vlasenko A.Y.* Hybrid office in the modern economy: opportunities, risks and the development of digital tools for optimizing work processes. Journal of Management Studies. 2022;5(8):56–70. (In Russian).
6. *Bogdanov A.A., Stepanenko A.S.* The structure of the processes of functioning of air transport enterprises in the field of employee interaction with software. Science. Engineering. Human: historical, ideological and methodological issues. 2023;13(1):465–470. (In Russian).
7. *Sedelnikov V.M.* Features of the implementation of strategies of public catering enterprises in modern conditions (on the example of the largest cities of Russia). Vestnik Universiteta. 2023;11:70–80. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-11-70-80>
8. *Krutikova N.F.* Flexible forms of staff work organization: freelance and remote employment. In: Management of economics, systems, processes: Proceedings of V International Scientific and Practical Conference, Penza, October 15–16, 2021. Penza: Penza State Agrarian University; 2021. Pp. 134–138. (In Russian).
9. *Gaisina A.V., Mingaleeva L.R.* Hybrid work schedule. Personnel development management. 2022;2:122–129. (In Russian). <https://doi.org/10.36627/2619-144X-2022-2-2-122-129>
10. *Mukhitkyz A.* Methods and approaches of ensuring hybrid work of the company's employees. In: Experience and issues of management system reform in a modern enterprise: Tactics and strategy: Proceedings of XXIII International Scientific and Practical Conference, Penza, March 22–23, 2024. Penza: Penza State Agrarian University; 2024. Pp. 398–403. (In Russian).
11. *Makarova A.P.* The hybrid format of the organization's work as one of the responses to external challenges. Advances in chemistry and chemical technology. 2023;15(37):21–24. (In Russian).
12. *Kuzmina K.A., Kiselev I.S.* Organizational and communication tools for transferring an office team to a hybrid work format. Actual problems of economics and management. 2022;2(34):113–121. (In Russian).
13. *Baltsev D.I.* Data migration from Jira to Turbo Studio: automation and integration for business. In: Education. Science. Production: Proceedings of XVI International Youth Forum, Belgorod, October 30–31, 2024. Belgorod: Belgorod State Technological University; 2024. Pp. 41–43. (In Russian).
14. *Stepanova Yu.A.* Remote work: main trends and problems. Bulletin of the White General. 2022;9:12–19. (In Russian).
15. *Simonova M.M.* Personal characteristics of the organization's employees in a hybrid form of work. Bulletin of Economic Security. 2024;2:215–217. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2414-3995-2024-2-215-217>
16. *Yang L.* The impact of remote work on employee productivity. Current issues of the modern economy. 2024;12:582–585. (In Russian).
17. *Ardeeva E.A., Averina T.A., Konishcheva I.S.* Hybrid workspace model – opportunities and prospects. In: Analysis, modeling, management, development of socio-economic systems (AMUR-2022): Proceedings of XVI International School-Symposium AMUR-2022, Simferopol-Sudak, September 14–27, 2022. Simferopol; 2022. Pp. 5–9. (In Russian).
18. *Khramenko E.A.* Hybrid team management: practices for increasing productivity and employee retention. In: Management in Social and Economic Systems: Proceedings of XVI International Scientific and Practical Conference, Penza, November 15–16, 2024. Penza: Penza State Agrarian University; 2024. Pp. 271–275. (In Russian).
19. *Yakovleva M.V., Shapchenko E.V., Mitrofanova T.S. et al.* Convenience and efficiency in one thing: how to track jobs in a hybrid format. Economics and society: modern models of development. 2023;3(13):165–176. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/ecsoc.13.3.119366>
20. *Knyazeva E.N.* Problems of transition to a hybrid work schedule in modern organizations. Economic research and development. 2023;3-1:79–82. (In Russian). https://doi.org/10.54092/25420208_2023_31_79
21. *Chernoivanov V.O.* Assessment of remote work on motivation and productivity of employees. In: Psychology and pedagogy: current issues of theory and practice. Moscow: Sphere; 2024. Pp. 129–131. (In Russian).

22. *Abramov V.I., Glukhova E.V., Semenov K.Yu.* Digital transformation of the system of development and training of personnel of enterprises. Leadership and management. 2023;1(10):189–202. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/lim.10.1.117182>
23. *Voznesensky I.S.* Features of remote self-management. Almanac of Crimea. 2022;29:28–36. (In Russian).
24. *Stepanenko A.S.* Problems of organizing a process approach in the context of the specifics of the air transport industry. Innovations in civil aviation. 2019;4(4):72–78. (In Russian).