

УДК 330.161

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-116-128

Научная статья

Язык статьи – русский

Социально-экономические детерминанты и риски дистанционной работы в условиях цифровой трансформации

Канд. пед. наук, доцент **Сафронова Ж.С.** shan_safronova@mail.ru

Канд. соц. наук, доцент **Бразевич Д.С.** brazevich1986@mail.ru

Д-р. соц. наук, профессор **Бразевич С.С.** brazevichss@bk.ru

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург

Д-р. экон. наук, профессор **Василенок В.Л.** fem1421@yandex.ru

Университет ИТМО, Россия, Санкт-Петербург

Объектом исследования является дистанционная работа персонала организаций. Предмет исследования: механизмы управления персоналом в условиях дистанционной работы. Цель – выявить социально-экономические детерминанты и риски дистанционной работы в условиях цифровой трансформации HR-процессов. Методы исследования: системный анализ, методы статистики, SWOT-анализ. В статье описывается комплексное исследование факторов и рисков дистанционного труда наемных работников организаций, раскрывается понятие «дистанционная работа», уделяется внимание закреплению удаленной работы в правовом поле. Авторы приводят статистические и аналитические данные, обосновывающие, что дистанционная работа является неотъемлемой характеристикой современной сферы труда и ее роль со временем только возрастает, поскольку дистанционная работа является новой цифровой парадигмой трудовых отношений. Наряду с положительными аспектами дистанционной работы персонала, авторами выявлен спектр ее проблем. Показаны объективные и субъективные факторы, а также факторы, влияющие на адаптацию персонала к дистанционному труду. Среди важнейших детерминант адаптации персонала к дистанционной работе описываются технологические, профессиональные, организационные, гигиенические, временные и др. факторы. Подчеркивается, что создание условий для активной самостоятельной работы увеличивают шансы на уверенную адаптацию персонала к дистанционной работе. В рамках эмпирического исследования авторами проводится декомпозиция рисков дистанционной работы персонала, позволяющая сделать вывод о детерминированности всех рисков критическими угрозами технико-технологической и информационной безопасности. Авторы обосновывают вывод, что для управления рисками, необходимо инвестировать средства в цифровые технологии, системы защиты данных, средства оперативной связи, создавать условия для информационной безопасности, непрерывно развивать новейшие технологии для оперативного управления рисками и дальнейшего развития гибких форм занятости.

Ключевые слова: дистанционная работа, цифровизация, HR-процессы, риск, персонал, коммуникация, адаптация, мотивация, организация.

Ссылка для цитирования:

Сафронова Ж.С., Бразевич Д.С., Бразевич С.С., Василенок В.Л. Социально-экономические детерминанты и риски дистанционной работы в условиях цифровой трансформации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 1. С. 116-128. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-116-128.

Scientific article
Article in Russian

The digital paradigm of labor relations: socio-economic determinants and risks of remote work

Ph.D. Safronova Zh.S. shan_safronova@mail.ru

Ph.D. Brazevich D.S. brazevich1986@mail.ru

D.Sc., professor Brazevich S.S. brazevichss@bk.ru

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

D.Sc., professor Vasilenok V.L. fem1421@yandex.ru

ITMO University, Russia, Saint Petersburg

The object of the research is the remote work of the personnel of organizations. Subject of the research: mechanisms of personnel management in the context of remote work. The aim is to identify the socio-economic determinants and risks of remote work in the context of digital transformation of HR processes. Research methods: system analysis, statistical methods, SWOT analysis. The article describes a comprehensive study of the factors and risks of remote work of employees of organizations, reveals the concept of "remote work", pays attention to the consolidation of remote work in the legal field. The authors provide statistical and analytical data substantiating that remote work is an integral characteristic of the modern world of work and its role is only increasing over time, since remote work is a new digital paradigm of labor relations. Along with the positive aspects of remote staff work, the authors have identified a range of its problems. Objective and subjective factors, as well as factors influencing staff adaptation to remote work, are shown. Among the most important determinants of personnel adaptation to remote work, technological, professional, organizational, hygienic, temporary, and other factors are described. It is emphasized that creating conditions for active independent work increases the chances of staff confidently adapting to remote work. As part of an empirical study, the authors decompose the risks of remote work of personnel, which makes it possible to conclude that all risks are determined by critical threats to technical, technological and information security. The authors substantiate the conclusion that in order to manage risks, it is necessary to invest in digital technologies, data protection systems, operational communications, create conditions for information security, continuously develop the latest technologies for operational risk management and further development of flexible forms of employment.

Keywords: remote work, digitalization, HR processes, risk, personnel, communication, adaptation, motivation, organization.

For citation:

Safronova Zh.S., Brazevich D.S., Brazevich S.S., Vasilenok V.L. The digital paradigm of labor relations: socio-economic determinants and risks of remote work. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 1. P. 116-128. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-116-128.

Введение

Цифровизация экономики создает новую парадигму социально-экономической деятельности, позволяя оптимизировать бизнес-процессы и отношения между субъектами деятельности: собственниками предприятий, менеджментом, персоналом, потребителями. Цифровые технологии трансформируют подходы к управлению человеческими ресурсами, изменяют архитектуру рабочих процессов. Распространение онлайн-платформ в управлении персоналом для привлечения, оценки и развития человеческих ресурсов оптимизирует внутренние и внешние коммуникации, экономит ресурсы еще на этапе пребординга, положительно влияет на мотивацию персонала. Систематизированный и ускоренный цифровой обмен информацией ключевым образом меняет способы взаимодействия между сотрудниками и руководством: ускоряет неизбежные бюрократические процессы, способствует контролю и координации функций, повышает их прозрачность, влияет на развитие профессиональных компетенций и пр. Формируются новые виды взаимоотношений между работодателем и работником профессиональная деятельность которых может осуществляться дистанционно. Дистанционная работа открывает новые перспективы для гибкой организации труда и привлечения талантов из разных регионов страны, способствует развитию новых автоматизированных HR-подходов к управлению персоналом [1, 2, 3].

Несмотря на то, что дистанционный формат работы существует уже несколько десятков лет, основным драйвером его развития явилась пандемия COVID-19. После возвращения в привычный, классический режим трудовой деятельности, отдельные организации продолжили использование дистанционного труда персонала, считая его более привлекательным по сравнению со стационарной работой, жестко регулируемой ТК РФ. Это потребовало законодательного пересмотра трудовых отношений в 2021 году.

В Ст. 312 ТК РФ дистанционная (удаленная) работа – «выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования» [4]. Согласно ст. 312 ТК РФ дистанционная работа характеризуется: выполнением трудовой функции, определенной трудовым договором или иными локально-нормативными актами, вне места нахождения работодателя и вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя; работник обеспечивается необходимым для работы оборудованием, программно-техническими средствами и средствами защиты информации; при выполнении трудовой функции используется регламентированный электронный документооборот; время взаимодействия работника с работодателем включается в рабочее время и имеет определенный регламент обмена информацией [4]. Заметим, что экстренный перевод на дистанционную работу, при котором работодатель не обеспечил работника нужным оборудованием или в случае, если работа не подразумевает переход в дистанционный формат, то такое положение дел будет квалифицироваться как простой, и должно регулироваться и оплачиваться в соответствии со Ст. 157 ТК РФ [5].

Таким образом, дистанционная работа перестает быть «серой зоной» повышенного риска для сотрудника, а получает целый ряд гарантий и приравнивается по статусу к традиционной форме занятости наемного работника, имея свои особенности труда. На данный момент времени мы можем утверждать, что дистанционная работа окончательно перестала быть исключительно способом или формой реагирования на внешние риски и угрозы, связанные с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой, она трансформировалась в достаточно стабильный и устойчивый структурный элемент современной экономики, закрепленный законодательно. Наряду с дистанционной работой применяются гибридные формы работы, сочетающие в себе традиционный формат работы на территории работодателя и дистанционный («удаленный офис», «home work», «home office» и др.).

Целью исследования является выявление социально-экономических детерминант и рисков дистанционной работы в условиях цифровой трансформации. Задачи: на основе анализа источников представить особенности дистанционной работы как новой парадигмы трудовых отношений; определить факторы адаптации персонала к дистанционной работе; продемонстрировать результаты исследования рисков адаптации к дистанционной работе и описать направления управления ими. Методологическую основу работы составили исследования в области менеджмента А.Я. Кибанова, Н.А. Александровой, О.Ю. Брюховой, Л.И. Васильевой и др., в том числе дистанционного управления персоналом В.Г. Былкова, Т.Г. Озерниковой, А.А. Борисовой, О.Н. Баевой и др. Для выявления и обоснования специфики адаптации персонала к дистанционной занятости были использованы исследования О.Я. Емельяновой, В.С. Самсонова, И.В. Шершень, А.В. Юдина, Е. В. Каштановой, В. В. Шушакова, А.Н. Павлова, А.А. Роговой, а также зарубежных авторов W. Zoonen, A. Sivunen, K. Blomqvist, T. Olsson и др. Методы исследования: научно-теоретический анализ документов, методы статистики, SWOT-анализ.

Дистанционная работа как новая парадигма трудовых отношений

Дистанционная работа является относительно новым направлением в организации и управлении человеческими ресурсами. С развитием и распространением цифровизации, законодательным закреплением основ дистанционного труда происходит трансформация социально-трудовых отношений, имеющая технологическую, отраслевую, региональную специфику. Как показывает анализ источников, наибольшая концентрация работников, выбирающих дистанционный труд, приходится на высокотехнологичные, наукоемкие, креативные, платформенные сектора экономики (IT, телекоммуникации, маркетинг, различного рода консалтинг, банковский и финансовый сектор и пр.). В сельскохозяйственных, строительных, обрабатывающих и добывающих отраслях, возможность дистанционного труда существенно ограничена. Там, где производственный персонал имеет жесткую привязанность к средствам производства или технико-технологическим процессам, естественно, удельный вес сотрудников, имеющих удаленную занятость значительно меньше. Однако и здесь существуют возможности

частично перейти на дистанционную работу для, так называемых, «офисных сотрудников» или административно-управленческого аппарата.

Также существует и региональный аспект, способствующий развитию дистанционного труда благодаря достаточно развитой цифровой инфраструктуре, наличию более качественной и устойчивой Интернет-связи, свойственной мегаполисам. Как правило, в городах, где население значительно превышает миллион жителей, наблюдается высокая плотность сервисной экономики, концентрация человеческого капитала, обладающего необходимыми цифровыми компетенциями. Все это обеспечивает внимание к дистанционной работе, что обуславливает переопределение роли работодателя и наемного работника на современном рынке труда.

По данным ВЦИОМ, с 2021 по 2025 год привлекательность удаленной работы среди россиян выросла вдвое (до 16%), а привлекательность гибридного формата в полтора раза (с 23 % до 34%), причем, по прогнозам, гибридный формат работы в будущем хотят около 67% работающих россиян, а 18 % хотят работать преимущественно в дистанционном формате [6]. Также существуют прогнозы, что «к 2028 году 73% компаний будут использовать удаленный труд» [7, С. 568]

Следует отметить, что привлекательность дистанционной работы в крупных городах растет несмотря на то, что острой необходимости в таком формате уже нет [8]. Это связано с тем, что работодатели имеют возможность экономить затраты на организацию рабочего места, а работники ценят возможность гибкого формата занятости и самостоятельную организацию своей работы. Преимущественно на удаленной работе предпочитают работать молодые люди до 40 лет, поскольку обладают хорошим уровнем базовой цифровой грамотности и мобильности на рынке труда. Но и современное, более старшее поколение уже включилось к данному тренду, тем более что, это экономически активные трудовые ресурсы – так называемые поколения X и Y – это люди, уже овладевшие основами цифровых технологий и осознающие необходимость непрерывного обучения и поддержания «профессиональной формы». Данные процессы связаны со все большей интеллектуализацией трудовой деятельности и распространением цифровизации практически во всех типах организаций: от государственных до частных, от высокотехнологичных, производственных до дистрибьютерских компаний, от малых до крупных и т.д.

В последнее время все больше организаций, различных форм хозяйствования предлагают дистанционную работу сотрудникам, направленную не только на экономию средств организации рабочего места, но и на сохранение кадров посредством мотивации сотрудников к деятельности вне зависимости от жизненных ситуаций и территории нахождения рабочего места [1, 5, 8, 9, 10]. Расширяется возможность трудиться отдельным категориям граждан, которым сложно адаптироваться в традиционной среде промышленных предприятий, например, лицам с ограниченными возможностями здоровья или людям имеющим необходимость присматривать за несовершеннолетними детьми, престарелыми родственниками и пр., появляется относительная свобода в построении собственного рабочего графика, возможность экономить время и средства, расходуемые на дорогу на работу, а также возможность создавать комфортные рабочие условия вне зависимости от интересов работодателя или сотрудников.

Очевидно, что переход к дистанционному формату работы требует определенных решений со стороны работодателя и самого работника. Работодателю придется решать вопросы амортизации технических средств при организации рабочего места, введения полного или гибридного формата дистанционного труда для отдельных категорий работников, целесообразности «децентрализации» рабочего пространства. Перед работником также встанут вопросы обособления от коллектива, отсутствие оперативной связи с руководителем, социально-психологической изоляции и др.

В целом, дистанционная работа переворачивает доминировавшее в менеджменте представление, о том, что физическое присутствие на рабочем месте – это фактор эффективности труда и подкрепление мотивации сотрудника, где контроль является стимулом к качеству деятельности. Здесь открывается новое поле для психологов, экономистов и социологов – исследователей трудовых отношений.

Обобщая современные исследования, мы пришли к выводу, что основными проблемами перехода персонала в дистанционный формат работы являются следующие социально-экономические факторы:

- Организация дистанционного труда (планирование, контроль, информационный обмен и др.).
- Ограниченная коммуникация (обратная связь с коллегами, руководителями, обмен опытом, решение рутинных вопросов, формальное и неформальное общение и др.).
- Снижение уровня мотивации (отсутствие объективной оценки деятельности работника, несвоевременное обучение, снижение лояльности, приверженности, вовлеченности, потеря удовлетворенности трудом и др.).
- Нарушение правовых норм (безопасность и конфиденциальность данных, конфликт интересов и др.).
- Социально-психологические аспекты деятельности (затруднения с адаптацией, цифровой социализацией, ускоренное профессиональное выгорание, отсутствие неформальных каналов регулирования эмоций в трудовом коллективе и др.).

- Недостаточная цифровая компетентность персонала (для видов работ, востребованных в конкретной организации и др.).

Все эти факторы, в свою очередь, можно разделить на объективные и субъективные. Недостаточная цифровая компетентность, является объективным фактором, поскольку практически во всех организациях развитие подобного рода компетенций происходит реактивно при смене или внедрении нового программного обеспечения, интеграции цифровых платформ и т.д. с учетом возникших потребностей, а не активно как стратегической необходимости. Объяснить это возможно при понимании скорости и траектории развития цифровых технологий, возможностей реализации нововведений, которые имеют также свои особенности. В условиях санкций и неопределенности, переход на отечественные цифровые продукты является важным, но затянувшимся процессом. Компетентность становится новым риском действительности.

Также к объективным факторам, влияющим на успешную дистанционную работу, можно отнести автоматизацию системы управления персоналом (далее АСУП). Она направлена на решение организационных, коммуникационных, отчасти мотивационных и иных аспектов деятельности. Несмотря на оптимистичные выводы и прогнозы отдельных исследователей [12], АСУП большинства организаций находится на стадии развития и не отвечает всем требованиям управления [9,13,14]. Эффективная, полноценная АСУП – это вопрос времени. На данный момент АСУП является недостаточно интеграционным для большинства HR-направлений инструментом. Анализ литературы показал, что наиболее интегрированными направлениями являются: привлечение, отбор персонала, кадровый документооборот, в некоторых компаниях – мотивация (геймификация, корпоративная жизнь и др.), обучение, развитие бренда работодателя. В данном случае все зависит от направленности HR-процессов отдельных компаний. Часто низкий уровень АСУП фиксируется по направлениям: развитие корпоративной культуры, управление карьерой, компенсации и льготы, адаптация [9]. Включенность в АСУП сотрудников, работающих в удаленном формате, позволила бы снизить издержки на все рассмотренные выше аспекты, повысила бы прозрачность всех HR-процессов и снизила неопределенность положения сотрудника, поскольку четко определяла бы его актуальную «систему координат» в компании для преодоления социально-психологической изоляции.

В дистанционной работе достаточно остро стоит вопрос учета бытовых факторов [1, 15]. Мы не будем подробно останавливаться на данных аспектах, заметим, что они открывают огромное поле для исследований, особо подчеркнем, что профессиональная работа требует условий труда в отдельном пространстве (комната, кабинет – «домашний офис», коворкинг), но позволить себе эти условия может далеко не каждый, что создает дополнительную нагрузку на психо-эмоциональную сферу не только самого работника, но и людей, находящихся в непосредственной близости (дети или иные родственники, разделяющие совместные бытовые условия). По исследованию вопросов мотивации в условиях удаленной и гибридной работы было выявлено, что 12% сотрудников признают снижение продуктивности деятельности, поскольку отсутствует контроль, 25% сотрудников признают снижение мотивации и более 30% сотрудников организаций наблюдают потерю способности к самоорганизации и повышению тревожности [10].

Мы полагаем, что решение работать дистанционно должно быть осознанным, прежде всего, со стороны самого работника. Должна сформироваться готовность к дистанционной работе, понимание того, что рано или поздно может произойти размывание границ и конфликт системы «дом»-«работа», что потребует создания не только определенных условий, но и особых ритуалов деятельности (начало и окончание работы, перерывы), совершенствование или формирование новых личностных и профессиональных качеств работника (волевых, эмоциональных, коммуникативных). Для успешной адаптации персонала к дистанционной работе также требуется участие самой организации в передаче ее ценностей, смыслов деятельности, норм, традиций. По сути, непременным условием мотивации и эффективности деятельности персонала в условиях дистанционной работы, будет являться успешная адаптация персонала к ней.

Факторы адаптации персонала к дистанционной работе

Под адаптацией персонала, в общем смысле, обычно понимают обоюдный процесс и результат приспособления работника и организации по отношению друг к другу, который позволяет скоординировать их цели для эффективной совместной деятельности. Результаты исследования системы адаптации персонала на российских предприятиях Е. А. Колесниченко, Я.Ю. Радюковой, В.Ю. Лапшина, показали, что успешная адаптация благотворно влияет на сокращение текучести кадров, уменьшая ее на 30-40% в год, выполняет ряд специфических и базисных задач, направленных на улучшение психофизиологического и психического самочувствия, улучшает коммуникацию, информированность, позволяет персоналу интегрироваться в корпоративную культуру

предприятия, а главное, сотрудник может уже на начальном этапе максимально эффективно выполнять свои функции в компании [12].

Очевидно, что адаптация различных категорий персонала, исходя из индивидуально-личностных, профессиональных, социально-демографических характеристик по возрасту, уровню образования и квалификации, профессиональному статусу в организациях имеет свои специфические особенности, связанные со сроками приспособления к бытовым, профессиональным, экономическим, психологическим, социальным условиям. Адаптация персонала также связана со способом контроля, внутренним и внешним обучением, взаимодействием с наставниками и руководителем, личной ответственностью, коммуникацией и информационным обменом. Система адаптации персонала отражает специфику отраслей, цели и задачи, уровень развития организаций, вплоть до репутационных характеристик компаний. Предположительно, идентичные факторы влияют и на адаптацию персонала к дистанционной работе, но приобретают специфику, продиктованную форматом деятельности и условиями труда.

В отечественной литературе проблема адаптации персонала, работающего дистанционно или в гибридном формате изучена недостаточно полно, однако следует отметить отдельные труды, в которых данный феномен представлен под разным углом зрения [15, 16, 17, 18]. Исходя из обобщенного анализа источников, одними из важнейших детерминант адаптации персонала к дистанционной работе являются следующие факторы:

- Технологические: доступ к устойчивому Интернету, использование качественного программного обеспечения, включающего системы защиты данных, обеспечение бесперебойной работы техники, своевременного обновления приложений и пр. К технологическим факторам относится «цифровая гигиена» – контроль информационного стресса, право на фильтрацию информации, четкие графики в рамках коммуникации (кроме «срочных» сообщений), исключение излишних информационно-коммуникационных каналов.

- Профессиональные: цифровая компетентность работника, его «цифровой капитал», уровень профильной профессиональной подготовки, опыт, своевременное повышение квалификации и обучение.

- Социальные: возможность оперативной обратной связи с наставниками, сотрудниками, руководством, включенность в корпоративную культуру, в которой есть место для работников, трудящихся в дистанционном формате. Здесь технологии должны не заменять, а способствовать интеграции и развитию человеческого общения. Очевидно, что правы те исследователи, которые утверждают приоритет гибридных форм труда над дистанционными, считая их более подходящими для социальной интеграции персонала в организации.

- Психологические: солидарность и поддержка коллег, работающих в традиционном формате, стремление к саморазвитию эмоционально-волевых, коммуникативных, интеллектуальных и др. личностных черт, формирование готовности к деятельности в дистанционном (удаленном формате).

- Организационные: установление конкретных целей и задач, сроков деятельности работника, переход от непосредственного контроля к управлению по целям, планирование и координация информационного обмена, своевременный документооборот, прозрачность процессов, адекватное стимулирование и пр.

- Гигиенические: качество и эргономичность рабочего места: удобство и обеспеченность необходимым оборудованием, средствами труда, отсутствие внешних аудиальных, визуальных, физических и пр. помех («бытовой штиль»).

- Временные: процесс адаптации персонала должен учитывать эффекты восприятия, кризисы личности, процессы социализации и мн. др. социально-психологические факторы. Так отводимый на адаптацию персонала многих предприятий трехмесячный срок, совпадающий с испытательным сроком явно недостаточен для нормальной адаптации, поскольку не позволяет пройти все этапы адаптации (от ознакомления до идентификации с организацией).

Данный набор факторов можно продолжить, однако именно они, с нашей точки зрения являются взаимозависимыми и не могут компенсироваться другими. Именно комплекс перечисленных факторов существенно влияет на адаптацию к деятельности в удаленном формате. Программы адаптации персонала к удаленной работе должны учитывать как индивидуальный уровень подготовки работника, так и возможности организаций, включать учет: технологических, профессиональных, социальных, психологических, организационных, гигиенических, временных факторов. В конечном итоге успех адаптации влияет на последующий уровень мотивации персонала к трудовой деятельности в организации.

В одном из самых крупных комплексных исследований посредством метода поперечных срезов [19], зарубежными авторами были выявлены факторы, способствующие успешной адаптации персонала в условиях дистанционной работы:

- Структурные – организация деятельности, обеспечение независимости в работе, четкость (ясность) критериев оценки работы, позволяющие сформировать уверенность работника в том, что он способен выполнить работу в удаленном формате качественно и в срок.

- Факторы отношений – укрепление социальных связей и форм сотрудничества, позволяющие эффективно обмениваться информацией, знаниями с коллегами, избегать социальной изоляции (в исследовании было доказано, что социальная изоляция отрицательно влияет на адаптацию к дистанционной работе).
- Ситуационные факторы – изменения условий деятельности, нарушение привычного распорядка дня и др. могут препятствовать или способствовать адаптации персонала. Чем больше изменяются методы работы во время адаптации, тем ниже качество адаптации.
- «Факторы-модификаторы» – качество коммуникаций в организации и использование коммуникационных технологий, влияют на адаптацию персонала к дистанционной работе. Недостаток коммуникации отрицательно сказывается на уровне доверия, а значит и на рассматриваемой адаптации в целом.

Фундаментальные факторы адаптации к дистанционной работе, по мнению авторов: удовлетворенность персонала трудом и восприятие эффективности своей работы в удаленном формате (продуктивность), а также способность совмещать работу и личные дела. Сотрудники, обладающие большей степенью независимости в принятии решений и самостоятельностью, лучше адаптируются к условиям дистанционной работы [19]. Это согласуется с результатами исследований; согласно которым люди обладают врожденными потребностями в самостоятельности и самоопределении [20].

Выделенные данными учеными факторы подтверждают и существенно дополняют предыдущие выводы: создание условий для активной самостоятельной работы увеличивают шансы на уверенную адаптацию к дистанционной работе. От способности сотрудников адаптироваться к дистанционной работе будет зависеть не только их личное благополучие, их здоровье, но и эффективность работы всей организации. Взвешенный подход к принятию управленческих решений в организации процесса адаптации дистанционных сотрудников с последующей модификацией корпоративной культуры, интегрирующей всех без исключения сотрудников в общие HR-процессы, исключает или нивелирует риски дистанционной работы.

Анализ рисков дистанционной работы

Для идентификации и оценки рисков дистанционной работы был выбран SWOT-анализ, позволяющий системно представить все факторы, создающие риски. Данная методика рекомендуется к использованию стандартами группы ISO, ГОСТах и широко применяется в системе менеджмента качества (СМК) и риск-менеджменте. Поскольку дистанционная работа зависит от множества факторов и условий, следовательно необходимо вычлениить те факторы, которыми организация может управлять, нивелировать их, и факторы, к которым нужно адаптироваться.

Важно как можно более подробно и точно идентифицировать не только внешние и внутренние факторы, но и слабые и сильные стороны, возможности и угрозы, что требует экспертного мнения специалистов. За основу проведения процедуры SWOT-анализа была взята методика Т.П. Можяевой [21]. Исследование включало несколько этапов.

1. Формирование группы экспертов. Было принципиальным в качестве экспертов выбрать людей, которые так или иначе организовывали процесс дистанционной работы сотрудников и сами имели опыт дистанционной работы. В качестве базы для исследования было выбрано одно из высокотехнологичных производственных предприятий Санкт-Петербурга, где часть сотрудников (от 9% до 13% на 2024 год) трудятся удаленно или в гибридном формате. В группу экспертов вошли опытные сотрудники данного предприятия (всего 9 экспертов) от директора по разработке и развитию и директора по персоналу, до старших инженеров-технологов, имеющие опыт руководства персоналом, работающим дистанционно. Эксперты должны были предложить факторы риска и/или выбрать их из готового перечня.

2. Систематизация ответов экспертов, сведенных в SWOT-матрицу. Всего было сформулировано 37 факторов рисков дистанционной работы, которые составили четыре классические комбинации: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Данные представлены ниже.

Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
S1: Экономия средств на организацию и обслуживание рабочего места. S2: Повышение самостоятельности персонала. S3: Повышение конкурентоспособности организации. S4: Привлечение кадров из широких источников. S5: Повышение лояльности сотрудников. S6: Комфортные условия труда для сотрудника. S7: Концентрация на выполнении задач. S8: Снижение уровня конфликтов в коллективе. S9: Удержание сотрудников (уменьшение текучести кадров). S10: Стимулирование ответственности персонала	W1: Изменение HR-процессов. W2: Ограниченное использование дистанционного труда. W3: Ослабление контроля и оценки деятельности. W4: Ригидность цифровой инфраструктуры. W5: Искажение корпоративной культуры предприятия. W6: Снижение производительности труда. W7: Размытие границ начала и окончания рабочего дня (ненормированный рабочий день). W8: Сложности интеграции новых сотрудников в коллектив. W9: Снижение оперативности решения рабочих вопросов (разные часовые пояса). W10: Усиление кадрового дефицита (из-за дополнительных требований к компетенциям сотрудников)
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
O1: Повышение инновационной активности организации: цифровизация и автоматизация. O2: Внедрение IT-технологий, выполнение государственных программ. O3: Повышение мобильности и гибкости организации к изменениям рынка (ситуация пандемии). O4: Повышение конкурентоспособности отрасли. O5: Повышение престижа организации. O6: Развитие маркетинга персонала. O7: Снижение налоговой нагрузки за счет привлечения определенных категорий сотрудников. O8: Улучшение демографического состояния регионов. O9: Самообучение организации. O10: Автоматизация HR-процессов	T1: Риск утечки конфиденциальных данных. T2: Слабая окупаемость затрат на автоматизацию HR-системы. T3: Слабая интеграция HR-направлений. T4: Изменение трудового законодательства, стандартов деятельности. T5: «Headhunting» сотрудников другими организациями. T6: Влияние политической обстановки на работу информационно-коммуникационных технологий. T7: Угроза технико-технологической безопасности

3. На третьем этапе проведена экспертиза соответствия выявленных факторов с последующим их ранжированием по значимости. По результатам ранжирования был произведен расчёт коэффициента весомости каждого фактора по формуле:

$$g_i = \frac{mn - S_i}{0,5mn(n-1)}, \quad (1)$$

где, g_i – коэффициент весомости, m – число экспертов, n – число выявленных стратегий, S_i – сумма ранговых оценок экспертов по каждому показателю.

Расчёт существенно значимых коэффициентов весомости по формуле производился по формуле:

$$g'_i > 1/n \quad (2)$$

Определение коэффициента конкордации Кендалла, позволяющего оценить согласованность мнения экспертов, производилось по формуле:

$$W = \frac{12 * \sum_{i=2}^n (S_i - \bar{S})}{m^2(n^3 - n)} \quad (3)$$

где S_i – сумма ранговых оценок экспертов по каждому показателю, \bar{S} – средняя сумма рангов для всех показателей.

Для удобства отображения результатов исследования данные приведены в сокращенном варианте, с учетом выявленных значимых факторов (табл. 1). Расположение факторов сгруппировано по зонам в порядке увеличения ответов экспертов исходя из коэффициентов весомости и конкордации Кендалла:

- Силы-Возможности – показывает точки роста
- Слабости-Угрозы – показывает зоны рисков

Таблица 1

Сокращенный вариант факторного анализа рисков дистанционного труда персонала

№ в SWOT	Фактор	Коэффициент весомости	Сумма рангов	Средняя сумма рангов	Отклонения	Коэффициент конкордации Кендалла
Strengths (сильные стороны)						
S2	Повышение самостоятельности персонала	0,14	35,00	45,00	-10,00	1,02
S6	Комфортные условия труда для сотрудника	0,16	28,00		-17,00	
S7	Концентрация на выполнении задач	0,13	40,00		-05,00	
S8	Снижение уровня конфликтов в коллективе	0,13	44,00		-1,00	
S9	Удержание сотрудников (уменьшение текучести кадров)	0,10	47,00		2,00	
Opportunities (возможности)						
O1	Повышение инновационной активности организации: цифровизация и автоматизация	0,19	20,00	45,00	-25,00	1,40
O2	Внедрение IT-технологий, выполнение государственных программ	0,13	38,00		-7,00	
O3	Повышение мобильности и гибкости организации к изменениям рынка	0,15	33,00		-12,00	
O4	Повышение конкурентоспособности отрасли	0,16	28,00		-17,00	
O5	Повышение престижа организации	0,13	40,00		-5,00	
Weaknesses (слабые стороны)						
W3	Ослабление контроля и оценки деятельности	0,14	33,00	49,50	-16,5-	1,26
W7	Размытие границ начала и окончания рабочего дня	0,13	38,00		-11,50	
W8	Сложности интеграции новых сотрудников в коллектив	0,12	42,00		-7,5	
W9	Снижение оперативности решения рабочих вопросов (разные часовые пояса)	0,16	26,00		-23,50	
W10	Усиление кадрового дефицита	0,11	47,00		-2,50	
Threats (угрозы)						
T1	Риск утечки конфиденциальных данных	0,30	14,00	31,50	-17,50	8,60
T7	Угроза технико-технологической безопасности	0,21	25,00		-6,50	

Опираясь на утверждение, что «согласованность мнений экспертов считается приемлемой, если значение коэффициента конкордации $W \geq 0,6$ и является статистически значимым с доверительной вероятностью $P = 1 - \alpha$ » [20, С. 252], мы получили приемлемую согласованность мнений по блокам – Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и в блоке Threats (угрозы) – обнаружили максимальную согласованность.

Анализ данных, приведённых в таблице, позволяет заключить, что критическими детерминантами угроз адаптации персонала к дистанционной работе являются: «риск утечки конфиденциальных данных» (0,30) и «угроза технико-технологической безопасности» (0,21). В процессе адаптации персонала к дистанционному труду технико-технологические риски явно преобладают над всеми другими группами, включающими все организационные факторы – иными словами «кибербезопасность» является главной угрозой по мнению всех экспертов ($W=8,60$).

Умеренная согласованность экспертных оценок выявлена в блоках возможностей ($W=1,40$) и слабых сторон ($W=1,26$). Максимальный вес у факторов «повышение инновационной активности организации: цифровизация и автоматизация» (0,19), «повышение конкурентоспособности отрасли» (0,16), также отметим фактор «повышение мобильности и гибкости организации к изменениям рынка» (0,15). К слабым сторонам дистанционной работы относят «снижение оперативности решения рабочих вопросов» (0,16) и «ослабление контроля и оценки деятельности» (0,14) – сугубо организационные факторы, которые указывают на коммуникационные барьеры и замедление рабочих процессов. Важно подчеркнуть, что данные факторы, по мнению экспертов, оказались намного более значимы и опасны для бизнеса чем кадровый дефицит или слабая интеграция в корпоративные процессы.

Минимальная согласованность мнения экспертов была обнаружена по определению сильных сторон удаленной работы персонала ($W=1,02$), где максимальный вес имеют факторы: «комфортные условия труда для сотрудника» (0,16) «повышение самостоятельности персонала» (0,14). То есть, автономия, личный комфорт и самостоятельность рассматривается экспертами как главное преимущество. Однако, учитывая низкую согласованность мнений, предположим, что это самый субъективно оцениваемый блок анализируемых факторов, который показывает сомнение экспертов в понимании выгод дистанционной работы сотрудников.

Обобщая данные SWOT-анализа, мы можем сделать следующие выводы:

1. Риски дистанционной работы персонала обусловлены современным развитием цифровых технологий и, в первую очередь, зависят от состояния информационной безопасности. Угрозы технико-технологической безопасности преобладают над всеми рисками и угрозами, являются критическими.

2. Основные риски для организации – это деградация операционных процессов, снижение контроля, ослабление управляемости деятельностью персонала, работающего удаленно, потеря оперативности решения рабочих задач.

3. Выгоды дистанционного труда оцениваются неоднозначно и субъективно, что может свидетельствовать о недооценке или отсутствии разработанных механизмов дистанционного труда, что также создает спектр рисков (возможностей или угроз), которые требуют исследований и оценки потенциальных преимуществ.

4. Возможности в управлении рисками дистанционного труда открываются через повышение инновационной активности организации, дальнейшей цифровизации и автоматизации. Это создает перспективы для повышения конкурентоспособности отрасли, повышает мобильность и гибкость организации к изменениям рынка.

5. Организациям, использующим дистанционную работу персонала, для управления рисками, необходимо инвестировать средства в цифровые технологии: системы защиты данных, средства оперативной связи, создавать условия для информационной безопасности. Непрерывно развивать новейшие технологии для оперативного управления рисками: машинное обучение, Big Data, Artificial Intelligence (AI) и др., в противном случае, сама удаленная работа становится нецелесообразной, так как риски ущерба намного выше и опаснее, чем ее преимущества.

Заключение

Проведенное исследование показало, что дистанционная работа как новая цифровая парадигма трудовых отношений еще недостаточно исследованная сфера. Дистанционная (удаленная) работа обеспечивает более гибкий и мобильный подход к организации профессиональной деятельности, осуществляемой на постоянной, временной или периодической – гибридной основе. Это способствует гармонизации трудовых отношений, решению ряда кадровых вопросов: работа с талантами из разных регионов страны, привлечение и удержание кадров, повышение уровня развития человеческого капитала и роста конкурентоспособности персонала.

Использование дистанционной работы обуславливает развитие новых цифровых технологий, автоматизированных HR-подходов к управлению персоналом, создает инновационную среду организаций, что

является приоритетными задачами социально-экономического развития страны. Дистанционная работа имеет стабильный правовой статус, она закреплена законодательно и предоставляет работникам организаций, выбравшим данный формат ряд гарантий. Одной из ключевых гарантий является то, что работодатель обязан обеспечить рабочее место работника в полном объеме, вплоть до регламентов рабочего времени и доступа к документообороту организации.

Несмотря на то, что дистанционная работа, как институциональная форма труда существует недавно, она достаточно прочно вошла в число приоритетных форматов трудовой деятельности наемного работника. Количество желающих в будущем работать дистанционно увеличивается, а также растет количество сторонников дистанционного труда не только среди молодежи, но и среди старшего поколения. Наблюдается рост сторонников удаленной работы в крупных городах. Работодатели видят в дистанционной работе экономию средств на организацию рабочего места и возможность решения кадровых вопросов. Работников привлекает свобода действий и гибкий формат занятости.

Проблемами перехода персонала на удаленную занятость являются системные вопросы: организация труда, неполноценная коммуникация, снижение мотивации, безопасность и социально-психологические проблемы персонала, возникающие во время удаленной работы. На эффективность дистанционной работы влияют объективные (техничко-технологические, бытовые), и субъективные факторы, связанные с готовностью, адаптацией, мотивацией персонала к дистанционному труду и др. Дистанционный труд имеет не только положительные изменения для работника, но и существенные трудности, связанные с организацией собственной деятельности, размывание границ между профессиональной и личной жизнью, потерей интереса к работе. Для работодателя существует опасность потери лояльности сотрудников, приверженности их корпоративным ценностям и усиление дефицита высококвалифицированных кадров в организации.

Адаптация персонала к дистанционной работе является ключевым фактором эффективности данного рода труда. Для эффективной адаптации персонала важно создать условия самостоятельной работы и обеспечить технологические возможности осуществления бесперебойной деятельности, цифровую подготовку персонала, обучить их «цифровой гигиене», предоставить возможность оперативной связи с наставниками, руководителем, сотрудниками, оказать содействие новому сотруднику в интеграции в корпоративную культуру солидарности и поддержки коллег по работе. Важно еще на первом этапе адаптации ставить перед работником конкретные цели и задачи, установить конкретные временные рамки для работы и др.

Основными рисками дистанционной работы являются риски безопасности и технико-технологические риски, а также риски связанные со снижением скорости решения рабочих процессов и ослабления контроля и оценки деятельности, т.е. риски деградации операционных процессов. Управление рисками возможно при повышении инновационной активности организаций, расширении цифровизации и автоматизации HR-процессов. Для того, чтобы дистанционная работа была продуктивной и целесообразной организациям, прежде всего, необходимо обеспечить системы защиты данных, средства оперативной связи, создавать условия для информационной безопасности, продолжать развивать новейшие технологии для оперативного управления рисками, поскольку риски ущербов оцениваются намного выше и опаснее, чем все ее преимущества.

Данное исследование будет интересно научному сообществу, изучающему цифровую трансформацию рынка труда, автоматизацию системы управления персоналом и ее последствия для субъектов трудовых отношений, ученым, разрабатывающим вопросы правового статуса и гарантий для сотрудников организаций, осуществляющих деятельность в дистанционном формате. Работа будет интересна для HR-менеджеров, риск-менеджеров, социологов, экономистов, психологов, исследующих организационное развитие, социально-экономические трудовые отношения, поскольку поднимает вопросы эффективности и безопасности дистанционной работы, цифровой гигиены и др.

Литература

1. *Гурова И.М.* Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. №2. С. 128-147.
2. *Зотова С.А.* Удаленная занятость как фактор трансформации кадрового менеджмента в период и после пандемии COVID-19. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021. 29(спецвыпуск) С. 636-640. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2021-29-s1-636-640>.
3. *Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С.* Особенности дистанционного управления персоналом // Журнал прикладных исследований. 2022. № 6. С. 657-661.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025) // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL <https://legalacts.ru/kodeks/TK-RF/chast-iv/razdel-xii/glava-49.1/statja-312.1/> (дата обращения: 20.12.2025).
5. Цхададзе Н.В. Дистанционная занятость в России: преимущества, недостатки и перспективы развития // Вестник Московского университета МВД России. 2025. №2. С. 224-231.
6. Работа из дома как новая норма / ВЦИОМ: новости [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-iz-doma-kak-novaja-norma> (дата обращения: 02.12.2025).
7. Былков В.Г. Организационные траектории развития дистанционной занятости // Экономика труда. 2022. №3. С. 567-586.
8. Давлетишина Л.А., Долгих Е.А. Статистический анализ дистанционной занятости в Российской Федерации // ДЕМИС. Демографические исследования. 2024. Т. 4. № 2. С. 74–87. DOI 10.19181/demis.2024.4.2.5.
9. Озерникова Т.Г., Борисова А.А., Нагапетян К.В. Некоторые тенденции трансформации HR-процессов в условиях удаленной работы // Социально-трудовые исследования. 2023. №1 (50). С. 145-159.
10. Максимов М.И., Галлямова К.М. Роль материальной и нематериальной мотивации в условиях удаленной и гибридной работы // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 3. С. 149–161. doi: 10.47576/29491916.2025.3.3.019.
11. Баева О.Н., Хомякова С.Г. Управление удаленными работниками: опыт фармацевтических компаний // Baikal Research Journal. 2015. Т. 6, № 5. DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(5).18.
12. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Лапшин В.Ю. Построение эффективной системы адаптации персонала предприятия // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. №6. С.265-273.
13. Шайдулин М.Р., Сафронова Ж.С., Балабанов М.С. Исследование состояния автоматизации системы управления человеческими ресурсами в производственных фармацевтических компаниях // Медицинский вестник Башкортостана. 2025. Т. 20. № 1 (115). С. 85-92.
14. Шайдулин М.Р., Сафронова Ж.С. Предпочитаемые каналы коммуникации в управлении персоналом производственных фармацевтических компаний в условиях цифровизации отрасли / Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции «Коммуникации в условиях цифровых изменений». Санкт-Петербург, 2024. С. 37-39.
15. Емельянова О.Я., Самсонов В.С., Шершень И.В., Кравец М.А. Удаленная занятость: проблемы организации труда и адаптации работников // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 12-1. С. 62-68.
16. Юдин А.В. Стратегия управления дистанционной формой занятости // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2012. № 4. С. 121–125.
17. Каштанова Е.В., Шушаков В.В., Павлов А.Н., Пикалов Н.М. Цифровые решения организации процесса адаптации, используемые при удаленных формах занятости персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11, № 6. С. 49-55. DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-49-55.
18. Рогова А.А. Адаптация персонала производственного фармацевтического предприятия в условиях дистанционного труда // «Молодая фармация – потенциал будущего», XIV всероссийская научная конференция с международным участием Молодежного научного общества (14; 2024; Санкт-Петербург) [электронное издание] : Сборник материалов конференции «Молодая фармация – потенциал будущего», 28 марта – 02 апреля 2024г. – Санкт-Петербург : Изд-во СПХФУ, 2024 С. 1332 – 1337.
19. Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K., Vartiainen M. Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic / PubMed Central (PMC). URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8297254/> (дата обращения: 02.12.2025)
20. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. PubMed Central (PMC). URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11392867/> (дата обращения: 02.12.2025)
21. Можяева Т.П. Статистическое обоснование SWOT-анализа кадровых процессов в системе менеджмента качества организации // Вестник Брянского государственного технического университета. 2016. № 5(53). С. 247-253.

References

1. Gurova I.M. Distantionnaya rabota kak trend vremeni: rezul'taty massovogo opyta // MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie). 2020. №2. S. 128-147.

2. Zotova S.A. Udalennaya zanyatost' kak faktor transformatsii kadrovogo menedzhmenta v period i posle pandemii COVID-19. Problemy sotsial'noi gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny. 2021. 29(spetsvypusk) S. 636-640. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2021-29-s1-636-640>.
3. Rodinova N.P., Ostroukhov V.M., Berezhnyakovskii V.S. Osobennosti distantsionnogo upravleniya personalom // Zhurnal prikladnykh issledovaniy. 2022. № 6. S. 657-661.
4. Trudovoi kodeks Rossiiskoi Federatsii ot 30.12.2001 N 197-FZ (red. ot 29.09.2025) // Zakony, kodeksy i normativno-pravovye akty Rossiiskoi Federatsii [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: URL <https://legalacts.ru/kodeks/TK-RF/chast-iv/razdel-xii/glava-49.1/statja-312.1/> (data obrashcheniya: 20.12.2025).
5. Tskhadadze N.V. Distantsionnaya zanyatost' v Rossii: preimushchestva, nedostatki i perspektivy razvitiya // Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii. 2025. №2. S. 224-231.
6. Rabota iz doma kak novaya norma / VTsIOM: novosti [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-iz-doma-kak-novaja-norma> (data obrashcheniya: 02.12.2025).
7. Bylkov V.G. Organizatsionnye traektorii razvitiya distantsionnoi zanyatosti // Ekonomika truda. 2022. №3. S. 567-586.
8. Davletshina L.A., Dolgikh E.A. Statisticheskii analiz distantsionnoi zanyatosti v Rossiiskoi Federatsii // DEMIS. Demograficheskie issledovaniya. 2024. T. 4. № 2. S. 74–87. DOI 10.19181/demis.2024.4.2.5.
9. Ozernikova T.G., Borisova A.A., Nagapetyan K.V. Nekotorye tendentsii transformatsii HR-protsessov v usloviyakh udalenoj raboty // Sotsial'no-trudovye issledovaniya. 2023. №1 (50). S. 145-159.
10. Maksimov M.I., Gallyamova K.M. Rol' material'noi i nematerial'noi motivatsii v usloviyakh udalenoj i gibridnoj raboty // Regional'naya i otraslevaya ekonomika. 2025. № 3. S. 149–161. doi: 10.47576/29491916.2025.3.3.019.
11. Baeva O.N., Khomyakova S.G. Upravlenie udalennymi rabotnikami: opyt farmatsevticheskikh kompanii // Baikal Research Journal. 2015. T. 6, № 5. DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(5).18.
12. Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu., Lapshin V.Yu. Postroenie effektivnoi sistemy adaptatsii personala predpriyatiya // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk. 2017. №6. S.265-273.
13. Shaidulin M.R., Safronova Zh.S., Balabanov M.S. Issledovanie sostoyaniya avtomatizatsii sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami v proizvodstvennykh farmatsevticheskikh kompaniyakh // Meditsinskii vestnik Bashkortostana. 2025. T. 20. № 1 (115). S. 85-92.
14. Shaidulin M.R., Safronova Zh.S. Predpochitaemye kanaly kommunikatsii v upravlenii personalom proizvodstvennykh farmatsevticheskikh kompanii v usloviyakh tsifrovizatsii otrasli / Sbornik materialov VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Kommunikatsii v usloviyakh tsifrovyykh izmenenii». Sankt-Peterburg, 2024. S. 37-39.
15. Emel'yanova O.Ya., Samsonov V.S., Shershen' I.V., Kravets M.A. Udalennaya zanyatost': problemy organizatsii truda i adaptatsii rabotnikov // Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava. 2021. № 12-1. S. 62-68.
16. Yudin A.V. Strategiya upravleniya distantsionnoi formoi zanyatosti // Vestnik Omskogo universiteta. Ser. Ekonomika. 2012. № 4. S. 121–125.
17. Kashtanova E.V., Shushakov V.V., Pavlov A.N., Pikalov N.M. Tsifrovye resheniya organizatsii protsessa adaptatsii, ispol'zuemye pri udalennykh formakh zanyatosti personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2022. T. 11, № 6. S. 49-55. DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-49-55.
18. Rogova A.A. Adaptatsiya personala proizvodstvennogo farmatsevticheskogo predpriyatiya v usloviyakh distantsionnogo truda // «Molodaya farmatsiya – potentsial budushchego», XIV vsrossiiskaya nauchnaya konferentsiya s mezhdunarodnym uchastiem Molodezhnogo nauchnogo obshchestva (14; 2024; Sankt-Peterburg) [elektronnoe izdanie] : Sbornik materialov konferentsii «Molodaya farmatsiya – potentsial budushchego», 28 marta – 02 aprelya 2024g. –Sankt-Peterburg : Izd-vo SPKhFU, 2024 S. 1332 – 1337.
19. Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K., Vartiainen M. Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic / PubMed Central (PMC). URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8297254/> (data obrashcheniya: 02.12.2025)
20. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. PubMed Central (PMC). URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11392867/> (data obrashcheniya: 02.12.2025)
21. Mozhaeva T.P. Statisticheskoe obosnovanie SWOT-analiza kadrovyykh protsessov v sisteme menedzhmenta kachestva organizatsii // Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2016. № 5(53). S. 247-253.