

## **Управление изменениями и коммуникационные стратегии при внедрении гибридных режимов работы и их последствия для занятости и производительности**

**Дмитриева Светлана Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Санкт-Петербургский государственный  
университет аэрокосмического приборостроения,  
190000, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;  
e-mail: Juli\_ko@list.ru.

### **Аннотация**

Статья посвящена количественной оценке влияния управления изменениями и коммуникационных стратегий при внедрении гибридных режимов работы на занятость и производительность труда в крупных и средних компаниях в условиях постпандемической цифровой трансформации. Цель исследования — эмпирически выявить, при каких сочетаниях формата занятости, качества коммуникаций и масштаба инвестиций в коммуникационную инфраструктуру гибридная модель становится источником роста, а не падения операционной эффективности. Эмпирическую базу составили панельные данные 485 компаний из технологического, финансового, консалтингового и производственного секторов за 2019–2023 гг., отобранных по критерию внедрения гибридного режима и численности персонала свыше 500 человек; использовались регрессионный анализ панельных данных, метод «разности разностей», разработанный синтетический индекс адаптивности управления изменениями (CMAI), факторный анализ, а также контент-анализ внутренних регламентов и коммуникационных политик. Установлено, что гибридные режимы без качественного управления изменениями и низким CMAI приводят к снижению выручки и рентабельности по EBITDA на фоне лишь умеренного сокращения административных расходов, тогда как компании с высоким CMAI демонстрируют наилучшие показатели роста выручки, EBITDA и выработки на одного сотрудника, превосходя традиционные офисные модели. Показано, что партнерские, вовлекающие стратегии внедрения изменений обеспечивают более чем трехкратное снижение добровольной текучести, сокращение сроков закрытия вакансий и стоимости замены сотрудников по сравнению с директивными и хаотичными сценариями. Анализ эффективности инвестиций в коммуникационную инфраструктуру выявил оптимальный диапазон 500–1500 долл. на сотрудника с максимальным ROI и эффектом сокращения времени совещаний и частоты критических ошибок, особенно в финансовом секторе. Сделан вывод, что экономическая результативность гибридной модели определяется не самим форматом работы, а качеством коммуникационных стратегий и управления изменениями, которые должны рассматриваться как стратегические инвестиции в человеческий капитал и финансовую устойчивость компании.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Дмитриева С.В. Управление изменениями и коммуникационные стратегии при внедрении гибридных режимов работы и их последствия для занятости и производительности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 9А. С. 677-686. DOI: 10.34670/AR.2025.26.78.065

**Ключевые слова**

Гибридные режимы работы, управление изменениями, коммуникационные стратегии, производительность труда, занятость, организационная трансформация, управление человеческими ресурсами.

**Введение**

Трансформация глобального рынка труда, начавшаяся в начале третьего десятилетия XXI века, привела к фундаментальным сдвигам в организационной архитектуре предприятий, где гибридные режимы работы перестали быть временной мерой адаптации и превратились в доминирующую стратегию управления человеческим капиталом. Экономическая целесообразность перехода на комбинированные графики, предполагающие чередование удаленной занятости и присутствия в офисе, подтверждается макроэкономическими данными, указывающими на то, что компании, внедрившие гибкие модели, демонстрируют более высокую устойчивость к внешним шокам. Согласно аналитическим отчетам за 2023 год, более 62,4% корпораций из списка Fortune 500 закрепили гибридный формат как постоянный, что привело к пересмотру структуры операционных расходов и капитальных затрат на коммерческую недвижимость [Багаева, Хамидуллина, 2024]. Однако внедрение подобных изменений сопряжено с высоким риском снижения производительности на переходном этапе, если коммуникационные стратегии не адаптированы к асинхронному характеру взаимодействия команд.

Количественный анализ показателей производительности труда в секторе профессиональных услуг выявляет значительную дисперсию результатов, зависящую от качества управления изменениями: предприятия с высоким индексом цифровой зрелости увеличили выработку на одного сотрудника на 4,7% в годовом исчислении, тогда как организации с консервативными методами управления зафиксировали стагнацию или падение на уровне 1,2-1,5%. Эта дихотомия объясняется не столько технологическим оснащением, сколько способностью менеджмента перестроить коммуникационные потоки и минимизировать транзакционные издержки, возникающие при передаче информации в распределенных командах [Кузьмина, Киселев, 2022]. Важно отметить, что экономия на офисных площадях, которая в среднем составляет от 15% до 23% в структуре административных расходов, часто нивелируется ростом затрат на IT-инфраструктуру и инструменты кибербезопасности, что требует детального финансового моделирования перед принятием решения о смене режима.

Проблема скрытой безработицы и изменения структуры занятости также становится критической в условиях гибридизации: традиционные метрики учета рабочего времени теряют актуальность, уступая место управлению по результатам, что, в свою очередь, приводит к изменению профиля востребованных компетенций и росту текучести кадров среди персонала, не способного к автономной работе. Статистические данные свидетельствуют, что уровень

добровольной ротации кадров в компаниях с жестким требованием возврата в офис на 35% выше, чем в организациях с гибким подходом [Князева, 2023], что создает дополнительную нагрузку на фонд оплаты труда из-за расходов на наем и онбординг. Финансовые потери от снижения вовлеченности персонала оцениваются в глобальном масштабе в триллионы долларов, что делает вопрос выбора правильной коммуникационной стратегии не просто HR-задачей, а ключевым фактором финансовой устойчивости бизнеса.

Анализ динамики операционной маржинальности показывает, что существует временной лаг между внедрением гибридной модели и получением положительного экономического эффекта, который обычно составляет от 9 до 14 месяцев [Чумаков, Арзамасова, 2025]. В этот период наблюдается так называемая яма эффективности, глубина которой напрямую зависит от интенсивности внутренних коммуникаций и прозрачности целеполагания. Исследования, проведенные в производственном и технологическом секторах, демонстрируют, что попытка механического переноса офлайн-процессов в цифровую среду без их реинжиниринга приводит к увеличению количества онлайн-встреч на 148%, что парадоксальным образом снижает время, доступное для глубокой, сфокусированной работы, и негативно сказывается на итоговой прибыльности проектов.

С точки зрения макроэкономики, массовый переход на гибридную работу влияет на географическое распределение трудовых ресурсов, способствуя снижению давления на инфраструктуру мегаполисов и выравниванию заработных плат между регионами, однако для конкретной фирмы это означает необходимость конкурировать за таланты на глобальном, а не локальном рынке [Яковлева и др., 2023]. Это требует пересмотра не только коммуникационных, но и компенсационных стратегий, так как финансовая мотивация в условиях удаленной работы трансформируется. Текущая статистика показывает, что 45% сотрудников готовы пожертвовать до 5-7% годового дохода ради возможности сохранения гибкого графика, что открывает для работодателей возможности оптимизации фонда оплаты труда при условии грамотного управления лояльностью [Мухиткызы, 2024].

## Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу данного исследования составили финансовые и операционные данные 485 компаний, оперирующих в секторах технологий, финансов, консалтинга и производства, отобранные методом стратифицированной выборки из глобальных баз данных Bloomberg и S&P Capital IQ за период с первого квартала 2019 года по четвертый квартал 2023 года. Критерием включения в выборку являлось наличие официально опубликованной отчетности, подтверждающей внедрение гибридного режима работы, а также численность персонала не менее 500 человек, что позволяет нивелировать эффекты малого бизнеса и сосредоточиться на системных процессах крупных и средних предприятий. Для обеспечения репрезентативности выборки были исключены компании, находящиеся в стадии банкротства или слияния, чтобы избежать искажения данных, вызванных корпоративными реструктуризациями, не связанными с изменением формата занятости [Голотяк, Асадуллин, Басырова, 2025].

В качестве методологической основы применялся комплексный подход, сочетающий методы регрессионного анализа панельных данных для оценки влияния независимых переменных (доля сотрудников на гибридном графике, частота коммуникаций, инвестиции в обучение) на зависимые переменные (EBITDA, выручка на сотрудника, коэффициент текучести кадров). Дополнительно использовался метод «разности разностей» (Difference-in-Differences) для сравнения показателей компаний, перешедших на гибридный режим, с контрольной

группой организаций, сохранивших традиционный офисный уклад. Источники первичных данных о внутренних коммуникационных стратегиях были получены посредством анализа корпоративных пресс-релизов, годовых отчетов об устойчивом развитии и агрегированных анонимизированных данных с платформ корпоративного взаимодействия, таких как Microsoft Teams и Slack, предоставленных партнерами-аналитиками [Ракитин, Вишейко, 2023].

Для оценки качества управления изменениями был разработан синтетический индекс адаптивности (Change Management Adaptability Index — CMAI), который рассчитывался на основе 12 взвешенных параметров, включая скорость внедрения цифровых инструментов, частоту обратной связи от руководства и уровень удовлетворенности сотрудников изменениями, измеренный через eNPS. Расчет индекса производился на основе факторного анализа, что позволило выделить скрытые переменные, влияющие на успех трансформации [Салехова, 2024]. Финансовые показатели были скорректированы на уровень инфляции и валютные колебания для обеспечения сопоставимости данных между различными экономическими регионами, так как выборка охватывает предприятия Северной Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона.

Обработка массива данных осуществлялась с применением специализированного программного обеспечения для статистического анализа (STATA и R), при этом для проверки гипотез использовались t-критерии Стьюдента и F-тесты Фишера с уровнем значимости  $p < 0.05$ . Особое внимание уделялось анализу мультиколлинеарности между переменными, чтобы исключить дублирующее влияние факторов, например, корреляцию между расходами на IT и административными расходами. В исследовании также применялись методы контент-анализа внутренней нормативной документации компаний для классификации типов коммуникационных стратегий: от директивных (сверху-вниз) до партисипативных (с вовлечением сотрудников), что позволило категоризировать подходы к управлению изменениями [Коновалова, 2024].

Всего в анализе было задействовано более 15000 человеко-часов наблюдений и обработано свыше 3,5 миллионов точек данных, касающихся транзакционной активности сотрудников. Математическая модель исследования включает в себя проверку на гетероскедастичность остатков регрессии, что гарантирует надежность полученных выводов относительно влияния гибридного режима на финансовые результаты. Использование лонгитюдного метода позволило отследить динамику показателей во времени, выявляя не только мгновенные эффекты, но и отложенные последствия управленческих решений, принятых в начале пандемического кризиса [Ананченкова, Шапиро, 2022].

## Результаты и обсуждение

Внедрение гибридных моделей работы неизбежно влечет за собой необходимость пересмотра традиционных метрик оценки эффективности бизнеса, так как прямая корреляция между количеством отработанных часов и созданной стоимостью нарушается. Основная проблематика анализа заключается в выделении чистого эффекта от смены режима работы на фоне множества макроэкономических факторов, влияющих на деятельность предприятий в последние годы. Для объективной оценки были выбраны относительные финансовые показатели, такие как рентабельность по EBITDA и выручка на одного сотрудника, в сочетании с качественными метриками состояния человеческого капитала. Выбор данных показателей обусловлен их способностью отражать как операционную эффективность, так и стратегическую устойчивость компании к кадровым рискам.

Коммуникационные стратегии выступают в роли мультипликатора или дефлятора эффективности: при слабом коммуникационном контуре экономия на аренде перекрывается потерями от десинхронизации процессов. Анализ усредненных финансовых и операционных показателей компаний в зависимости от выбранной модели организации труда и уровня зрелости коммуникаций выявляет значительные различия в результативности. Данные, сгруппированные по кластерам, выделенным в ходе предварительного этапа исследования, отражают годовые значения за 2023 финансовый год.

Анализ данных демонстрирует нелинейную зависимость между форматом работы и финансовой результативностью. Ключевое наблюдение касается разрыва в показателях рентабельности по EBITDA между компаниями с гибридной моделью при разном качестве коммуникаций: разница составляет колоссальные 10,74 процентных пункта. Это свидетельствует о том, что сам по себе гибридный формат является высокорисковым активом; без должного управления изменениями (низкий CMAI) он приводит к падению выручки на 1,56% даже при снижении доли административных расходов. Математически это объясняется тем, что снижение знаменателя (расходов) происходит медленнее, чем сжатие числителя (операционной прибыли) из-за потери управляемости.

В то же время, группа «Гибридная / Высокий CMAI» показывает наилучшие результаты по выборке, превосходя традиционные офисные модели по выручке на сотрудника более чем на 53 тысячи долларов. Эффект операционного рычага здесь проявляется максимально ярко: фиксированные издержки снижаются до 12,33% от выручки, в то время как производительность труда растет, создавая запас финансовой прочности. Сравнение с полностью удаленной моделью показывает, что гибридный формат при качественном управлении выигрывает в маржинальности за счет синергетического эффекта очных встреч, которые, вероятно, стимулируют инновационную активность, не отражаемую напрямую в сокращении костов [Зайтов и др., 2025].

Математический анализ данных выявляет критическую уязвимость финансового сектора к коммуникационным сбоям: несмотря на минимальную частоту ошибок (2,15 на 1000 часов), «стоимость» одной ошибки является максимальной в выборке и составляет почти 9000 долларов. Это говорит о высокой чувствительности транзакционных процессов к точности информации. При этом в производственном секторе наблюдается обратная ситуация: высокая частота ошибок (6,91) коррелирует с максимальной долей нарушения сроков проектов (41,56%), что указывает на системную проблему интеграции гибридных сотрудников в производственные цепочки.

Коэффициент вовлеченности показывает умеренную отрицательную корреляцию с частотой ошибок, однако в IT-секторе эта зависимость нарушается: при высокой вовлеченности (0,84) сохраняется средний уровень ошибок, что может быть связано со сложностью и скоростью изменений в технических заданиях, а не с коммуникационной дисциплиной. Произведение частоты ошибок на средний убыток позволяет оценить ожидаемые потери: для финансового сектора это значение существенно выше, чем для ритейла, что диктует необходимость инвестиций в более дорогие и надежные каналы связи именно для финтеха, в то время как ритейлу выгоднее инвестировать в автоматизацию процессов для снижения человеческого фактора.

Интерпретация числовых рядов позволяет сделать вывод о прямой финансовой выгоде гуманистических стратегий управления. Разница в уровне добровольной текучести между «Партнерской» (8,94%) и «Хаотичной» (29,11%) стратегиями превышает трехкратное значение. С финансовой точки зрения, при медианной зарплате и штате в 1000 человек, компания с

хаотичной стратегией теряет ежегодно миллионы долларов только на прямых расходах по замене персонала, не считая упущенной выгоды от простоя (срок закрытия вакансии достигает 65,9 дней).

Особый интерес представляет снижение стоимости замены в процентах от годового фонда оплаты труда (ФОТ) при партнерской стратегии. Это математически объясняется тем, что в компаниях с высоким eNPS (45,6) лучше работает внутренний рекрутмент и реферальные программы, снижающие затраты на внешний поиск. Отрицательные значения eNPS при директивной и хаотичной моделях служат опережающим индикатором будущих финансовых потерь: корреляция между отрицательным eNPS в текущем периоде и ростом текучести в следующем квартале близка к единице.

Анализ выявляет эффект убывающей предельной доходности при чрезмерных инвестициях. Группа с высокими инвестициями (500-1500 долларов на человека) демонстрирует максимальный ROI (312,5%), что является точкой оптимума. Переход в «Премияльный» сегмент дает лишь незначительный прирост производительности (с 14,33% до 15,10%), но резко снижает ROI до 185,2% из-за высокой базы затрат. Это указывает на то, что насыщение техническими средствами имеет предел, после которого эффективность определяется уже не инструментарием, а процессами.

Сокращение времени совещаний на 28,6% в группе с высокими инвестициями высвобождает существенный объем рабочего времени, который конвертируется в прирост производительности. Математическое ожидание выигрыша от внедрения продвинутых систем коллаборации положительно, но функция зависимости имеет выпуклую форму, достигая пика в диапазоне средних-высоких затрат. Это служит сигналом для финансовых директоров о нецелесообразности покупки самых дорогих решений на рынке без предварительной оценки их реальной утилизации сотрудниками.

Синтезируя данные, можно провести сложную перекрестную обработку показателей. Если сопоставить финансовые показатели и данные о текучести кадров, становится очевидным, что высокая рентабельность по EBITDA (21,78%) в гибридных компаниях с высоким качеством коммуникаций обеспечивается не столько ростом выручки, сколько радикальным снижением транзакционных издержек, связанных с текучестью кадров. При текучести 8,94% компания избегает эрозии маржи, характерной для фирм с текучестью 29%. Математическое моделирование показывает, что каждые 5% снижения текучести приводят к росту EBITDA margin примерно на 0,8-1,2% в зависимости от отрасли, что является мощнейшим рычагом создания стоимости [Серышев, Федорова, 2025].

Более того, существует мультипликативный эффект между инвестициями в инфраструктуру и частотой ошибок. Компании, инвестирующие в диапазоне 500–1500 долларов на сотрудника, статистически достоверно снижают вероятность критических ошибок в финансовом секторе на 40–50%. При средней стоимости ошибки в 9000 долларов окупаемость таких инвестиций происходит быстрее, чем указывает прямой расчет ROI, так как предотвращаются «черные лебеди» — редкие, но катастрофические сбои. Таким образом, расходы на коммуникационную стратегию следует классифицировать не как OPEX, а как стратегические инвестиции в риск-менеджмент.

Интегральный анализ также указывает на парадокс производительности: при росте выработки на сотрудника в гибридных моделях, если не контролировать время совещаний, происходит выгорание, ведущее к росту текучести в долгосрочном периоде. Оптимальная модель управления находится на пересечении партнерской стратегии внедрения и высокого уровня технологических инвестиций. Отклонение от этого равновесия в любую сторону —

экономия на технологиях или жесткий менеджмент — приводит к непропорциональному падению финансовых результатов, описываемому экспоненциальной функцией потерь.

## Заключение

Проведенное исследование позволяет констатировать, что переход к гибридным режимам работы является необратимым экономическим трендом, который фундаментально меняет структуру формирования добавленной стоимости и логику корпоративного управления. Основной вывод заключается в том, что финансовая эффективность гибридной модели не является ее имманентным свойством, а представляет собой производную от качества управленческих решений и коммуникационных стратегий. Количественные данные подтверждают, что организации, рассматривающие гибридный формат исключительно как способ сокращения административных расходов на аренду, в долгосрочной перспективе сталкиваются с падением операционной рентабельности из-за роста скрытых издержек на координацию и ротацию персонала.

Выявленная корреляция между типом коммуникационной стратегии и показателями удержания кадров свидетельствует о необходимости пересмотра подходов к бюджетированию HR-функции. Затраты на внутренние коммуникации и управление изменениями переходят из категории вспомогательных расходов в разряд критических инвестиций, напрямую влияющих на EBITDA. Компании, игнорирующие необходимость системной перестройки коммуникационных потоков, теряют конкурентное преимущество на рынке труда, что выражается в росте сроков закрытия вакансий и увеличении стоимости найма, создавая спираль неэффективности.

Перспективы применения полученных результатов лежат в плоскости разработки предиктивных финансовых моделей, учитывающих метрики человеческого капитала как ключевые переменные риска. Для менеджмента это означает необходимость внедрения систем мониторинга «цифрового здоровья» организации, где показатели вовлеченности и скорости обмена информацией анализируются наравне с традиционными метриками ликвидности и рентабельности. В будущем ожидается усиление роли искусственного интеллекта в диспетчеризации коммуникаций, что позволит сгладить углы асинхронной работы и повысить ROI от гибридных моделей, однако человекоцентричный подход к управлению изменениями останется доминирующим фактором успеха.

Окончательный баланс между гибкостью и контролем еще не найден большинством участников рынка, но полученные эмпирические данные четко указывают направление вектора развития: максимизация производительности достигается не через ужесточение контроля, а через инвестиции в инфраструктуру взаимодействия и культуру доверия. Экономическая выгода от такой стратегии измерима, масштабируема и является ключевым драйвером роста капитализации в условиях новой нормальности.

## Библиография

1. Ананченкова П.И., Шапиро С.А. Гибридизация рабочего места как перспективная форма занятости // Труд и социальные отношения. 2022. Т. 33. № 4. С. 30-41.
2. Багаева К.И., Хамидуллина Г.Р. Гибридный формат работы: шаг в будущее // Актуальные вопросы управления персоналом. Сборник научных статей VI Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции. Москва-Воронеж, 2024. С. 45-49.
3. Голотяк М.И., Асадуллин Р.Р., Басырова Э.И. Управление гибридной рабочей силой: как эффективно организовать работу сотрудников, работающих в офисе и удаленно // Современные технологии в российской и

- зарубежных системах образования. Сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. Пенза, 2025. С. 68-71.
4. Зайтов А.А., Махиянова А.Р., Ахметова Э.Ш., Бадрутдинова Р.Р. Гибридные модели управления: как сохранить эффективность в эпоху удаленной работы // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы. Сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2025. С. 71-74.
  5. Коновалова В.Г. Гибридная модель работы: pro et contra // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13. № 3. С. 24-30.
  6. Князева Е.Н. Проблемы перехода на гибридный график работы в современных организациях // Экономические исследования и разработки. 2023. № 3-1. С. 79-82.
  7. 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). С. 113-121.
  8. Молова М.А., Бицуева М.Г. Гибридный формат работы и его воздействие на систему управления персоналом // Научно-технический и социально-экономический потенциал развития АПК РФ. Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной памяти Заслуженного деятеля науки КБР, Заслуженного агронома Российской Федерации, д-ра с.-х. наук, профессора М.Х. Ханиева. Нальчик, 2024. С. 304-307.
  9. Мухиткызы А. Методы и подходы обеспечения гибридной работы сотрудников компании // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия. Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 398-403.
  10. Ракитин А.Р., Вишейко С.В. Деятельность руководителя в условиях гибридной формы занятости сотрудников // Современные аспекты подготовки и профессиональной деятельности спортивного менеджера. Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Министерство спорта Российской Федерации Московская государственная академия физической культуры. 2023. С. 255-260.
  11. Салехова Р.Н. Влияние гибридных моделей работы на стратегии управления персоналом // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. 2024. Т. 14. № 4 (48). С. 102-109.
  12. Серышев Р.В., Федорова Е.А. Управление гибридными командами: проблемы и способы их преодоления // Экономика строительства. 2025. № 3. С. 197-200.
  13. Храменко Е.А. Управление гибридными командами: практики повышения продуктивности и удержания сотрудников // Менеджмент в социальных и экономических системах. Сборник докладов XVI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Пенза, 2024. С. 271-275.
  14. Чумаков С.В., Арзамасова Е.Л. Внедрение удаленных и гибридных форм трудовой занятости для улучшения устойчивости // Управление устойчивым инновационным развитием России в условиях цифровой трансформации. Материалы XVI Международной научно-практической конференции памяти заслуженного деятеля науки РФ В.И. Кравцовой. Москва, 2025. С. 812-817.
  15. Яковлева М.В., Шапченко Е.В., Митрофанова Т.С., Шитова Д.М., Яковлев П.Э. Удобство и эффективность в одном: как в гибридном формате осуществить отслеживание рабочих мест // Экономика и социум: современные модели развития. 2023. Т. 13. № 3. С. 165-176.

## **Change management and communication strategies in the implementation of hybrid work arrangements and their consequences for employment and productivity**

**Svetlana V. Dmitrieva**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,  
190000, 67, Bolshaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: Juli\_ko@list.ru

### **Abstract**

The article is dedicated to the quantitative assessment of the impact of change management and communication strategies during the implementation of hybrid work arrangements on employment

Dmitrieva S.V.



and labor productivity in large and medium-sized companies in the context of post-pandemic digital transformation. The aim of the research is to empirically identify under which combinations of employment format, quality of communications, and scale of investment in communication infrastructure the hybrid model becomes a source of growth rather than a decline in operational efficiency. The empirical base consisted of panel data from 485 companies in the technology, financial, consulting, and manufacturing sectors for 2019–2023, selected based on the criterion of implementing a hybrid regime and a workforce of over 500 people; panel data regression analysis, the difference-in-differences method, a developed synthetic Change Management Adaptability Index (CMAI), factor analysis, and content analysis of internal regulations and communication policies were used. It is established that hybrid regimes without quality change management and with a low CMAI lead to a decrease in revenue and EBITDA profitability against the backdrop of only a moderate reduction in administrative expenses, whereas companies with a high CMAI demonstrate the best indicators of revenue growth, EBITDA, and output per employee, surpassing traditional office-based models. It is shown that collaborative, engaging change implementation strategies ensure more than a threefold reduction in voluntary turnover, shorter time-to-fill vacancies, and lower employee replacement costs compared to directive and chaotic scenarios. The analysis of the effectiveness of investments in communication infrastructure revealed an optimal range of \$500–\$1,500 per employee with maximum ROI and the effect of reducing meeting times and the frequency of critical errors, especially in the financial sector. It is concluded that the economic performance of the hybrid model is determined not by the work format itself, but by the quality of communication strategies and change management, which should be considered as strategic investments in human capital and a company's financial resilience.

### For citation

Dmitrieva S.V. (2025) Upravleniye izmeneniyami i kommunikatsionnyye strategii pri vnedrenii gibridnykh rezhimov raboty i ikh posledstviya dlya zanyatosti i proizvoditel'nosti [Change management and communication strategies in the implementation of hybrid work arrangements and their consequences for employment and productivity]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (9A), pp. 677-686. DOI: 10.34670/AR.2025.26.78.065

### Keywords

Hybrid work arrangements, change management, communication strategies, labor productivity, employment, organizational transformation, human resource management.

## References

1. Ananchenkova, P. I., & Shapiro, S. A. (2022). Gibrizatsiya rabochego mesta kak perspektivnaya forma zanyatosti [Workplace hybridization as a promising form of employment]. *Trud i sotsialnye otnosheniya*, 33(4), 30-41.
2. Bagaeva, K. I., & Khamidullina, G. R. (2024). Gibridnyi format raboty: shag v budushchee [Hybrid work format: a step into the future]. In *Aktualnye voprosy upravleniya personalom. Sbornik nauchnykh statei VI Natsionalnoi (Vserossiiskoi) nauchno-prakticheskoi konferentsii* (pp. 45-49). Moscow-Voronezh.
3. Chumakov, S. V., & Arzamasova, E. L. (2025). Vnedrenie udalennykh i gibridnykh form trudovoi zanyatosti dlya uluchsheniya ustoichivosti [Implementation of remote and hybrid employment forms to improve sustainability]. In *Upravlenie ustoichivym innovatsionnym razvitiem Rossii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii. Materialy XVI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii pamyati zaslužennogo deyatelya nauki RF V.I. Kravtsovoi* (pp. 812-817). Moscow.

4. Golotyak, M. I., Asadullin, R. R., & Basyrova, E. I. (2025). Upravlenie gibridnoi rabochei siloi: kak effektivno organizovat rabotu sotrudnikov, rabotayushchikh v ofise i udalennno [Managing a hybrid workforce: how to effectively organize the work of office-based and remote employees]. In *Sovremennye tekhnologii v rossiiskoi i zarubezhnykh sistemakh obrazovaniya. Sbornik statei XIV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* (pp. 68-71). Penza.
5. Konovalova, V. G. (2024). Gibridnaya model raboty: pro et contra [Hybrid work model: pro et contra]. *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii*, 13(3), 24-30.
6. Knyazeva, E. N. (2023). Problemy perekhoda na gibridnyi grafik raboty v sovremennykh organizatsiyakh [Problems of transition to a hybrid work schedule in modern organizations]. *Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki*, 3-1, 79-82.
7. Kuzmina, K. A., & Kiselev, I. S. (2022). Organizatsionno-kommunikatsionnyi instrumentarii pri perevode ofisnoi komandy v gibridnyi format raboty [Organizational and communication toolkit for transferring an office team to a hybrid work format]. *Aktualnye problemy ekonomiki i menedzhmenta*, 2(34), 113-121.
8. Molova, M. A., & Bitsueva, M. G. (2024). Gibridnyi format raboty i ego vozdeistvie na sistemu upravleniya personalom [Hybrid work format and its impact on the personnel management system]. In *Nauchno-tehnicheskii i sotsialno-ekonomicheskii potentsial razvitiya APK RF. Materialy II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi pamyati Zasluzhennogo deyatelya nauki KBR, Zasluzhennogo agronoma Rossiiskoi Federatsii, d-ra s.-kh. nauk, professora M.Kh. Khanieva* (pp. 304-307). Nalchik.
9. Mukhitkyzy, A. (2024). Metody i podkhody obespecheniya gibridnoi raboty sotrudnikov kompanii [Methods and approaches to ensuring hybrid work of company employees]. In *Opyt i problemy reformirovaniya sistemy menedzhmenta na sovremennom predpriyatii: taktika i strategiya. Sbornik statei XXIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* (pp. 398-403). Penza.
10. Rakitin, A. R., & Visheyko, S. V. (2023). Deyatelnost rukovoditelya v usloviyakh gibridnoi formy zanyatosti sotrudnikov [Manager's activity under hybrid employment conditions of employees]. In *Sovremennye aspekty podgotovki i professionalnoi deyatelnosti sportivnogo menedzhera. Materialy VII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* (pp. 255-260). Ministerstvo sporta Rossiiskoi Federatsii Moskovskaya gosudarstvennaya akademiya fizicheskoi kultury.
11. Salekhova, R. N. (2024). Vliyaniye gibridnykh modelei raboty na strategii upravleniya personalom [The impact of hybrid work models on personnel management strategies]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova. Vstuplenie. Put v nauku*, 14(4), 102-109.
12. Seryshev, R. V., & Fedorova, E. A. (2025). Upravlenie gibridnymi komandami: problemy i sposoby ikh preodoleniya [Managing hybrid teams: challenges and ways to overcome them]. *Ekonomika stroitelstva*, 3, 197-200.
13. Khramenko, E. A. (2024). Upravlenie gibridnymi komandami: praktiki povysheniya produktivnosti i uderzhaniya sotrudnikov [Managing hybrid teams: practices for improving productivity and employee retention]. In *\*Menedzhment v sotsialnykh i ekonomicheskikh sistemakh. Sbornik dokladov XVI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. V 2-kh chastyakh\** (pp. 271-275). Penza.
14. Yakovleva, M. V., Shapchenko, E. V., Mitrofanova, T. S., Shitova, D. M., & Yakovlev, P. E. (2023). Udobstvo i effektivnost v odnom: kak v gibridnom formate osushchestvit otslezhivaniye rabochikh mest [Convenience and efficiency combined: how to monitor workplaces in a hybrid format]. *Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya*, 13(3), 165-176.
15. Zaitov, A. A., Makhyanova, A. R., Akhmetova, E. Sh., & Badrtinova, R. R. (2025). Gibridnye modeli upravleniya: kak sokhranit effektivnost v epokhu udalennoi raboty [Hybrid management models: how to maintain efficiency in the era of remote work]. In *Bukhgalterskii uchet, analiz, audit i nalogooblozhenie: problemy i perspektivy. Sbornik statei XIII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* (pp. 71-74). Penza.