

Специальность ВАК: 5.2.3

УДК: 331.01: 331:05

EDN: WDITX

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ НА КАДРОВОМ РЫНКЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Анастасия Александровна ВОРОНА, к.э.н., доцент

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Россия).

Адрес: 199178, Средний пр. В.О., 57/43, Санкт-Петербург, Россия, e-mail:

Anastasiya_o@mail.ru

Ольга Владимировна КУЧИНА, к.э.н., доцент

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Россия).

Адрес: 199178, Средний пр. В.О., 57/43, Санкт-Петербург, Россия, e-mail: kuchina-

ov@ranepa.ru

Аннотация

Цель исследования: на основании обобщения теоретических и практических подходов, провести исследование и выявить особенности удаленной работы, определить ее проблемы и перспективы на кадровом рынке Санкт-Петербурга, а также предложить направления по оптимизации, которые обеспечат положительный эффект.

Методология исследования: в исследовании применен системно-институциональный и поведенческий подходы; дизайн исследования опирается на применение качественных и количественных методов с триангуляцией источников для повышения валидности выводов. Источниками информации послужили труды российских и зарубежных теоретиков и практиков в сфере управления персоналом, а также статистические данные сервиса hh.ru и Superjob, а также данные Петростата.

Результаты исследования: в исследовании проводится обобщение теоретических подходов к понятию «удаленная работа», выявляются положительные и отрицательные стороны для работодателей и работников, определяются характерные особенности, а также проблемы и перспективы удаленного формата трудовых взаимоотношений на кадровом рынке Санкт-Петербурга. Об активном обсуждении проблематики удаленной работы свидетельствует тот факт, что по запросу «удаленная работа» на официальном сайте Научной электронной библиотеки elibrary.ru представлено более 115000 работ, в которых раскрываются различные вопросы, от проблем перехода на гибкий формат работы, до эффективности для предприятия и работников.

Выводы: на примере кадрового рынка Санкт-Петербурга были выявлены проблемы и перспективы удаленной работы, а также определены ключевые направления создания модели полицентрического города в Санкт-Петербурге.

Ключевые слова

удаленная работа, дистанционная работа, кадровый рынок, полицентрический город, Санкт-Петербург

Для цитирования: Ворона А.А., Кучина О.В. Проблемы и перспективы удаленной работы на кадровом рынке Санкт-Петербурга // Ученые записки Международного банковского института. 2026. № 2 (56). С. 37-52. EDN: WDIITX.

Финансирование: Настоящее исследование не получило внешнего финансирования.

Code of scientific specialty: 5.2.3

UDC: 331.01: 331:05

EDN: WDIITX

PROBLEMS AND PROSPECTS OF REMOTE WORK IN THE ST. PETERSBURG PERSONNEL MARKET

Anastasia Aleksandrovna VORONA, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint Petersburg, Russia). Address: 199178, Sredny prospect V.O., 57/43, Saint Petersburg, Russia, e-mail: Anastasiya_o@mail.ru

Olga Vladimirovna KUCHINA, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint Petersburg, Russia). Address: 199178, Sredny prospect V.O., 57/43, Saint Petersburg, Russia, e-mail: kuchina-ov@ranepa.ru

Abstract

The objective of the study: Based on a synthesis of theoretical and practical approaches, the article conducts a study to identify the features of remote work, its problems and prospects in the St. Petersburg labor market, and proposes optimization measures that will ensure positive results.

Research methodology: the study uses systemic, institutional and behavioral approaches; the design of the study is based on the use of qualitative and quantitative methods with triangulation of sources to increase the validity of conclusions. The sources of information were the works of Russian and foreign theorists and practitioners in the field of personnel management, as well as statistical data of the service hh.ru and Superjob, as well as Petrostat data.

Research results: Research results: the study summarizes theoretical approaches to the concept of «remote work», identifies the positive and negative aspects for employers and employees, and identifies the characteristics, as well as the challenges and prospects of remote work in the St. Petersburg labor market. The active discussion of remote work issues is evidenced by the fact that the official website of the Scientific Electronic Library elibrary.ru contains more than 115,000 works on the topic of remote work, covering various aspects, from the challenges of transitioning to a flexible work format to the effectiveness for businesses and employees.

Conclusions: using the example of the St. Petersburg human resources market, the problems and prospects of remote work were identified, as well as the key directions for creating a polycentric city model in St. Petersburg were identified.

Keywords

remote work, remote work, human resources market, polycentric city, Saint Petersburg

For citation: Vorona A.A., Kuchina O.V. Problems and prospects of remote work in the St. Petersburg personnel market // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta [Proceedings of the International Banking Institute]. 2026. 2 (56). pp. 37-52 (in Russ.). EDN: WDIIITX.

Funding: This research received no external funding.

Введение

В современных условиях нехватки квалифицированных кадров появляется необходимость в поиске инструментов привлечения и удержания работников. Одним из них становится удаленная работа, которая на сегодняшний день становится уже не просто временной мерой, а приобретает форму стандарта трудовых отношений между работодателем и работником.

За последние несколько лет удаленная работа стала особенно обсуждаемой темой среди работодателей и сотрудников. По данным ВЦИОМ за четыре года (с 2021-2024 гг.) привлекательность полной «удаленки» выросла вдвое (с 8 до 16%), гибридного формата – в 1,5 раза (с 23 до 34%). Приверженность гибким формам занятости чаще характерна для молодых специалистов (18-35 лет)². Такой формат во многом изменил подходы к организации труда, привнес ряд вызовов для компаний по всему миру. До появления интернета и других цифровых инструментов вся трудовая деятельность осуществлялась в офисах, на

² Работа из дома как новая норма. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-iz-doma-kak-novaja-norma>

производстве и других физических местах работы. Но ввиду развития технологий передачи данных стало реальным выполнять многие задачи независимо от местонахождения, при этом не теряя качество выполненной работы. Такой формат вывел компании и сотрудников за рамки традиционных и устоявшихся моделей занятости.

Сегодня же удаленная работа стала неотъемлемой частью современного бизнеса. Она во многом привлекает внимание как работодателей, так и работников по ряду причин. Во-первых, это удобство и гибкость для обеих сторон рабочих процессов. Во-вторых, возможность оптимизировать затраты бизнеса, что положительно сказывается на доходности компании и условиях сотрудника. В-третьих, пандемия COVID-19 уже продемонстрировала жизнеспособность и эффективность удаленной работы в условиях чрезвычайных ситуаций.

Объектом исследования выбран кадровый рынок Санкт-Петербурга как один из самых перспективных и динамично развивающихся, что требует поиска новых подходов к взаимоотношению работодателей и работников.

Для проведения исследования сформулированы следующие задачи исследования:

- 1.Обобщить теоретические подходы к понятию «удаленная работа».
- 2.Выявить положительные и отрицательные стороны для работодателей и работников при удаленной работе.
- 3.Определить характерные особенности, а также проблемы и перспективы удаленного формата трудовых взаимоотношений на кадровом рынке Санкт-Петербурга.

Результаты исследования и обсуждения

Для проведения исследования разберем само понятие «удаленная работа» и ее характерные особенности. В последние годы концепция удаленной или дистанционной работы, набирает популярность среди организаций, стремящихся повысить производительность и снизить затраты [1]. По мнению ученых-исследователей, российская экономика перешла от этапа становления удаленной рабочей силы к этапу ее широкого применения на практике [2]. Компании могут экономить на расходах на содержание зданий, счетах за электроэнергию и Интернет, используя практику удаленной работы [3].

При этом зачастую происходит отождествление понятий «удаленная работа» и «дистанционная работа», поскольку в обоих случаях сотрудник

выполняет свои задачи вне стационарного офиса работодателя. Так статья 312.1 Трудового кодекса РФ³ определяет дистанционную (удаленную) работу как выполнение трудовых функций вне стационарного рабочего места под контролем работодателя с использованием информационно-телекоммуникационных сетей. Таким образом, законодательством уравниваются эти два понятия. Вместе с тем, на практике можно встретить разное понимание этих двух терминов. Это стало возможным потому, что до 2021 года в Трудовом кодексе РФ было определение только дистанционной работы и лишь в декабре 2020 года появилось понятие – дистанционная (удаленная) работа. Юридически оба термина полностью синонимичны.

Р.А. Тимофеева и Г.С. Александров в своем исследовании определяют удаленную работу как альтернативный вид работы, при котором сотрудники выполняют задачи за пределами офиса, используя электронные средства связи для взаимодействия с коллегами как внутри, так и за пределами организации [4].

По мнению авторов, удаленная работа – предполагает любую работу, которая выполняется вне основного офиса компании (из дома, кафе, другого города и даже страны) посредством использования различных информационных технологий. При этом ученые отмечают, что условия цифровой рабочей среды и факторы усталости отражаются на производительности труда [5]. С переходом на формат удаленной работы на первый план выйдут ключевые компетенции линейных менеджеров в управлении распределенными командами [6]. «Удаленная работа» считается мощным средством изменения традиционных стилей работы [7].

Удаленная работа бывает абсолютной (full-home) или частичной (part time). В первом случае вообще не нужно посещать офис, даже для заключения договора. Все выполняется на расстоянии: первичные документы посылают по почте, а собеседование, обучение и дальнейшее взаимодействие с командой и руководством – в формате видео и чатов. Во втором случае сотруднику иногда приходится приезжать в компанию, что сильно сокращает географию поиска вакансий, так как проживание в городе работодателя обязательно.

Преимущества и ограничения удаленной работы рассматриваются разными авторами, как правило, с учетом двух сторон – работодателя и

³ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026)/ URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/?ysclid=mor5phvgu4240593694 (дата обращения 20.04.2026)

работника [8]. В качестве преимуществ для работодателя удаленная работа обеспечивает сокращение издержек на аренду и содержание офисных площадей (О.Н. Пряжникова [9]); возможность нанимать работников, проживающих в другом регионе для обеспечения работы географически распределенных офисов (Д. А. Бурмакин, С. В. Пантюхина, Д. Ф. Гизатуллина, А. Ф. Галеев [10]); сохранение занятости работников при неблагоприятном положении компании (как, например, в период пандемии) (А.Б. Алешина [11]); повышение эффективности труда за счет автоматизации рутинных операций (Н. С. Бельченко, Н. А. Елкин [12]). Для работника положительным является возможность более эффективного планирования рабочего и личного времени (А.А. Симонова, В.В. Пить [13]); снижение угрозы конфликтов в коллективе; потенциальную возможность одновременной работы в разных организациях (А.М. Шевелева, Е.И. Рогов [14]).

К ограничениям (негативным эффектам) для работодателя в удаленной работе можно выделить: снижение вовлеченности работников в деятельность компании, для поддержания которой требуется обеспечивать специальные меры по укреплению связей в коллективе и повышению заинтересованности со стороны работников (Е.В. Лебедева [15], А. А. Хайруллина, Л. П. Кузьмина [16]); снижение производительности бизнес-процессов, требующих тесного сотрудничества; наличие трудностей в обеспечении эффективной совместной работы; сложность в контроле регулирования рабочего времени, что может выражаться в переработке, или наоборот невыполнении поставленных задач (О.В. Рудакова [17], Ю. В. Шпортько, Т. М. Алиева, Е. Н. Таганова [18]); сокращение формальных и неформальных контактов сотрудников приводит к разобщению коллектива, снижению идентификации работника с организацией. Наконец, контроль качества работы на удаленном формате представляет собой серьезную проблему для работодателей в связи с отсутствием возможности наблюдать за сотрудниками в реальном времени, что существенно затрудняет оценку их вклада в общий результат деятельности. Эта проблема усугубляется недостатком инструментов, позволяющих объективно отслеживать качество выполнения задач.

Для работника проблемные аспекты удаленной работы связаны со сложностью разграничения домашнего и рабочего пространства; с проблемой разграничения времени на рабочее и досуговое; с сокращением социального общения и, как следствие, сложности осуществления коммуникаций с

коллегами; с раздражением, вызванным отвлекающими факторами в домашней обстановке; с отсутствием оборудованного рабочего места, отвечающего требованиям стандартов. Работа в удаленном формате может способствовать увеличению уровня стресса и эмоционального выгорания сотрудников. Удаленные работники часто сталкиваются с повышенной нагрузкой, сложностями в управлении временем и отсутствием социальной поддержки, что негативно сказывается на их эмоциональном состоянии. Также одной из проблем удаленной работы является недостаток физической активности и социального взаимодействия. По данным ВОЗ, недостаток физической активности является одной из ведущих причин ухудшения здоровья, что может усугубляться при удаленной работе из-за отсутствия необходимости перемещаться. «Почти треть (31%) взрослого населения во всем мире – примерно 1,8 млрд человек – не соблюдала рекомендуемые уровни физической активности. В случае сохранения нынешней тенденции данный показатель будет только увеличиваться и к 2030 г. достигнет 35%»⁴. В данном случае удаленный формат работы способствует сохранению негативной тенденции и может отрицательно повлиять на здоровье населения.

Выявленные положительные и отрицательные характеристики удаленной работы свидетельствуют о том, что нельзя дать однозначный ответ, как повлияет работа вне рабочего места на эффективность выполнения профессиональных задач работниками, поскольку один и тот же аспект может рассматриваться людьми абсолютно по-разному. Безусловно, на эффективность работников в условиях удаленной работы существенное влияние оказывает качество менеджмента в организации, а именно тот факт, как обеспечивается поддержка и передача информации со стороны непосредственных руководителей, проявляют ли они признание и доверие в отношении их способности трудиться, решать поставленные перед ними задачи [19]. Заинтересованное внимание со стороны организации в лице непосредственных руководителей укрепляет уверенность таких работников в их способностях и приводит к укреплению их эффективности в условиях удаленной работы. Такие работники в большей степени фокусируются на организационных целях, с большей готовностью выполняют задачи, поставленные организацией. По мнению авторов данной

⁴ ВОЗ. Информационный бюллетень. Август 2024. «Социальные аспекты здоровья населения» электронный научный журнал. URL: http://vestnik.mednet.ru/content/view/1642/30/lang,ru_RU.CP1251/ (дата обращения 22.04.2026).

статьи, проблемы физической активности и выгорания, то есть проблемы физического и ментального здоровья сотрудников, занятых на удаленной работе, должны входить в круг вопросов HR-департаментов организаций и включаться в мотивационные и социальные программы.

Кадровый рынок Санкт-Петербурга представляет собой динамично развивающийся рынок, обладающий характерными особенностями, в отличие от Москвы и других регионов. Региональный рынок труда Санкт-Петербурга характеризуется устойчивым структурным дисбалансом между спросом и предложением рабочей силы, который проявляется в остром дефиците квалифицированных рабочих кадров при относительно низком общем уровне безработицы. Как отмечают исследователи, «для российских условий базисным является региональный уровень управления в связи с существующей межрегиональной дифференциацией социально-экономического развития и федеративным государственным устройством» [20]. Это положение особенно актуально для Санкт-Петербурга, где отраслевая специфика и исторически сложившаяся роль научно-производственного хаба требуют адресных управленческих решений, учитывающих локальные особенности кадрового потенциала.

На рынке труда Санкт-Петербурга рекордно низкая безработица, так согласно Информации о положении на рынке труда и в сфере занятости населения Санкт-Петербурга в 2025 году, уровень безработицы составил около 1,5%⁵, что стало историческим минимумом. При этом потребность в специалистах растет, а кандидаты становятся все более требовательными к предоставляемым нематериальным бонусам. Все это приводит к необходимости предоставления работникам возможности работать удаленно.

Удаленная работа оказывает значительное влияние на структуру занятости в Санкт-Петербурге, способствуя перераспределению ресурсов и изменению подходов к организации труда. В 2023 году Санкт-Петербург занял второе место в России по количеству предложений удаленной работы, уступая только Москве, так по данным сервисов hh.ru и Superjob, а также Петростата, число вакансий с удаленной работой составляло 40000 вакансий. При этом в 2024 году рост вакансий составил 12% (44800 предложения), медианная зарплата для удаленных

⁵ Информация о положении на рынке труда и в сфере занятости населения Санкт-Петербурга. URL: https://ktzn.gov.spb.ru/media/uploads/userfiles/2025/08/21/2025_08_20_Приложение.pdf (дата обращения 26.04.2026)

сотрудников в регионе составила 77600 руб. В 2025 число вакансий также увеличилось на 10% (49300 предложений), а рост медианных зарплат составил 19,5% (92700 руб.). Значительнее всего рост наблюдается в финансовом секторе, компании все более активно нанимают бухгалтеров, экономистов и финансовых аналитиков для удаленной работы.

Наиболее распространенные профессии среди тех, кто выбирает удаленную работу представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Профессиональные категории сотрудников удаленного формата

Категория/сфера деятельности	Примеры профессий	Доля занятых удаленной занятостью
ИТ-сфера	Программист, веб-разработчик, системный администратор	80%
Маркетинг/реклама	Контент-менеджер, SMM-специалист, копирайтер	60%
Дизайн/креативная индустрия	Графический дизайнер, UI/UX-дизайнер, иллюстратор	50%
Фриланс	Переводчик, фотограф	90%

Источник: составлено авторами по данным сервиса hh.ru

Среди наиболее востребованных и высокооплачиваемых специальностей на удаленной основе лидируют профессии сферы ИТ, аналитики и консалтинговых услуг.

Менее склонны к удаленной занятости представители профессий, требующих физического присутствия, такие как врачи, учителя, строители, производственные рабочие и другие. Их доля не превышает 5-10%.

Перспективы роста удаленной работы в Санкт-Петербурге связаны с развитием цифровых технологий и изменением подходов к организации труда. Ключевые секторы, такие как информационные технологии, образование и творческие индустрии, имеют высокий потенциал для увеличения доли удаленной занятости. Это связано с тем, что данные отрасли активно используют цифровые инструменты и платформы для выполнения рабочих задач. Кроме того, компании начинают осознавать преимущества удаленной работы, такие как снижение затрат на содержание офисов и возможность привлечения талантов из других регионов. Однако, по мнению авторов, гибридный формат работы

(совмещение удаленной работы и, например присутствие в офисе 2-3 раза в месяц) на рынке Санкт-Петербурга является более удачным вариантом, поскольку позволяет привлечь работников, проживающих не только в городе, но и за его пределами. Современный рынок труда демонстрирует тенденцию к увеличению гибких форм занятости – фриланс, краткосрочные контракты, удаленная работа. С одной стороны, это открывает новые возможности, с другой – лишает работников социальных гарантий, стабильности и защиты.

Дополнительно стоит отметить, что развитие удаленной занятости тесно связано с процессами цифровизации и внедрения технологий искусственного интеллекта в HR-практики. Применение алгоритмов предиктивной аналитики позволяет компаниям прогнозировать поведенческие модели сотрудников, оптимизировать процессы подбора и удержание в условиях удаленного формата. В перспективе это приведет к формированию новых компетенций у работников, ориентированных не только на техническую грамотность, но и на высокую степень адаптивности и самоорганизации. Таким образом, в ближайшие годы можно ожидать институционализации удаленной работы как полноценной формы трудовых отношений, сопровождающейся трансформацией управленческих подходов и политик найма. Цифровизация и автоматизация создают как новые возможности, так и риски. С развитием искусственного интеллекта, роботизации ряд профессий (особенно в производстве и обслуживании) исчезает или кардинально меняется. Работники вынуждены адаптироваться, однако темпы изменений часто превышают возможности системы профессиональной переподготовки.

Важным положительным эффектом от удаленной работы является возможность реализации модели полицентричного города в Санкт-Петербурге – это городская модель, в которой вместо одного ярко выраженного центра будет обеспечено несколько равнозначных узлов активности⁶. В такой системе офисы, магазины, культурные объекты и жилые зоны распределены по разным районам, что повышает значимость удаленной работы. Авторами выделяются следующие основные характеристики полицентризма Санкт-Петербурга:

1. Множественность центров: создание сети самодостаточных районов, где жители смогут удовлетворить большинство своих потребностей, не выезжая при этом в географический центр города. В контексте удаленной работы для

⁶ Определение предложено авторами.

работодателя это может быть возможность сокращения издержек на аренду дорогостоящих центральных офисов, а для работника возможность приобретения, или аренды более дешевого жилья.

2. Снижение нагрузки на транспорт: распределение рабочих мест, исчезновение проблемы «маятниковой миграции», когда утром все едут в одну сторону, а вечером в другую. Так, например, маятниковая миграция между Санкт-Петербургом и Ленинградской областью выступает не только как результат того, что регионы тесно взаимосвязаны в рамках единой городской системы, но и как источник устойчивого макроэкономического дисбаланса, который проявляется в эффекте налогового донорства, утечке квалифицированных кадров и значительных транспортных издержках рабочего времени.

3. Смешанное использование территорий: обеспечение соседства в одном узле бизнес-центров, жилых домов и парков.

Создание модели полицентричного города в Санкт-Петербурге позволит обеспечить распространение удаленного и гибридного форматов работы, что станет катализатором развития города в целом. Это может привести к следующим положительным последствиям:

1. Реализация концепции «15-минутного города», которая предполагает расположение всего необходимого (работы в коворкинге, магазинов, спортзалов) в пределах 15 минут пешком или на велосипеде. При этом фокус смещается на инфраструктуру рядом с домом и людям больше не нужно посещать центральный офис 5 дней в неделю. Экономия времени на дорогу приводит к возможности совмещения профессий посредством удаленной работы, что в условиях кадрового дефицита становится решением проблемы привлечения сотрудников.

2. Рост локальных хабов и коворкингов. Вместо одного гигантского штаба в центре компании все чаще открываются небольшие спутниковые офисы, или обеспечивается финансирование помещений для сотрудников в их жилых районах. Это позволяет превращать спальные районы в полноценные центры деловой активности.

3. Изменение экономики районов. Благодаря удаленной работе происходит переориентация клиентов на локальные кафе и сервисы, обеспечивая им доходы в течении всего дня. Это стимулирует бизнес вкладывать деньги в создание новых рабочих мест вдали от географического центра города.

4. Экологический эффект. Удаленная работа в сочетании с полицентризмом радикально сокращает среднее расстояние поездок. Это приводит к снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и разгрузке магистралей, что делает городскую среду более здоровой.

Таким образом, удаленная работа позволяет работникам быть более свободными, не привязываться к одной точке (офису компании), позволяя городу развиваться равномерно и становится более удобным для жизни.

Выводы

Подводя итог вышесказанному, отметим, что тенденция к росту удаленного или гибридного формата работы имеет как положительные, так и отрицательные черты. Среди положительных черт особо следует выделить сокращение расходов на содержание офисов и снижение транспортной нагрузки на город, а среди отрицательных – потенциально негативное влияние на физическое и ментальное здоровье сотрудников. Последним, на наш взгляд, должны серьезно заниматься соответствующие структуры в организациях, к примеру, HR-департаменты или отделы социальной работы. Внесение советующих поправок в Трудовой кодекс РФ, вменяющих это работодателю в обязанность, сыграли бы крайне позитивную роль в упорядочивании и развитии феномена удаленной работы. Однако, стоит отметить, что удаленная работа в долгосрочной перспективе останется одной из форм занятости, не заменив полностью традиционные формы, поскольку всегда будут сотрудники, предпочитающие территориально разграничивать дом и работу, и всегда будут работы, требующие обязательного физического присутствия работника.

Тем не менее, возможность реализации модели полицентричного города на территории Санкт-Петербурга является, на наш взгляд, экономически перспективной и социально востребованной тенденцией современности.

Список источников

1. **Курбатова Е.С.** Сходство и различие понятий «удаленная работа», «надомная работа» и «дистанционная работа» // Научное образование. 2024. № 6(27). С. 148–154. EDN FNDXPH.
2. **Baicheroва A.R.** Organization of remote work and payment features for remote workers // Colloquium-Journal. 2021. No. 2-4(89). P. 21–22. EDN ADKKLZ.
3. **Sharopov T.** Ish beruvchi nuqtai nazaridan masofaviy ishlashning iqtisodiy afzalliklari // Iqtisodiy Taraqqiyot va Tahlil. 2024. Vol. 2, No. 6. P. 177–187. DOI: 10.60078/2992-877X-2024-vol2-iss6-pp177-187. EDN DDGZYW.

4. **Тимофеева Р.А.** Формирование удаленной работы после COVID-19: проблемы создания нового подхода к работе в компании // Наука, бизнес, власть - триада регионального развития: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. Великий Новгород: Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, 2024. С. 169–177. EDN BEWVOB.
5. **Kadhim A.K., Fadhil M.T., Zhusubalieva M. [et al.]** Employee Engagement Strategies in Remote Textile Work and E-Commerce // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii. Teknologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. 2025. No. 4(418). P. 338–346. DOI: 10.47367/0021-3497_2025_4_338. EDN UYIOYE.
6. **Kurbonova Z.Kh.Q.** The priority of remote work and the benefits of a modern approach // Научные вести. 2022. № 12(53). С. 36–39. EDN HMYBPM.
7. **Hosogaya N.** Development of Telework and its Effects on Japan's Human Resource Management: Artificial Sociality as a Focus // Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes. 2021. No. 1(161). P. 71–90. DOI: 10.14515/monitoring.2021.1.1840. EDN SPRBTS.
8. **Чуйкова Т.С.** Удаленная работа: новые возможности и ограничения // Человеческий фактор: Социальный психолог. 2024. № 2(50). С. 242–248. EDN GPPOIM.
9. **Пряжников О.Н.** Рост объемов удаленной работы в период пандемии COVID-19: последствия и перспективы // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. 2021. № 3. С. 116–125. DOI: 10.31249/rsoc/2021.03.10. EDN UQWUGT.
10. **Бурмакин Д.А., Пантюхина С.В., Гизатуллина Д.Ф., Галеев А.Ф.** Баланс стоимости и надежности: обзор решений для связи географически распределенных офисов // Лучшая исследовательская статья 2025: сборник статей XIV Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. С. 24–28. EDN ZHSRSL.
11. **Алешина А.Б.** Возможности и ограничения вынужденного удаленного формата работы // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2020. Т. 12, № 4(38). С. 44–55. EDN DDFWOX.
12. **Бельченко Н.С., Елкин Н.А.** Влияние удаленной работы на производительность и организационную культуру сервисных мероприятий // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2025. № 2-1. С. 201–205. EDN DUBTJF.
13. **Симонова А.А., Пить В.В.** Удаленная работа в современных реалиях российского рынка труда: анализ мнений молодых высококвалифицированных специалистов // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22, № 2. С. 142–151. DOI: 10.25205/2542-0429-2022-22-2-142-151. EDN QPDGHB.

14. **Шевелева А.М., Рогов Е.И.** Психологические проблемы профессионального становления в условиях дистанционной организации деятельности // Мир науки. Педагогика и психология. 2021. Т. 9, № 5. EDN SVCCOB.
15. **Лебедева Е.В.** Управление вовлеченностью персонала в удаленном формате работы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 6(174). С. 84–89. DOI: 10.34773/EU.2023.6.15. EDN LGDHHY.
16. **Хайруллина А.А., Кузьмина Л.П.** Влияние удаленной работы на вовлеченность и производительность персонала // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций: Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. С. 680–683. EDN MYXYUO.
17. **Рудакова О.В.** Удаленная работа: понятие, виды, проблемные аспекты // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2022. № 2(28). С. 21–24. EDN VKDGUP.
18. **Шпортко Ю.В., Алиева Т.М., Таганова Е.Н.** Проблемы управления персоналом и мотивация в условиях дистанционной занятости // Beneficium. 2022. № 4(45). С. 109–114. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).109-114. EDN NLTZHN.
19. **Qi L., Xu Y., Liu B.** Work out of office: how and when does employees' selfcontrol influence their remote work effectiveness? // Frontiers in Psychology. 2023. Vol. 14. P. 1265593.
20. **Заборовская О.В., Шарафанова Е.Е., Плотникова Е.В.** Особенности условий формирования и развития человеческого капитала в Российской Федерации: факторный анализ // Общество. Среда. Развитие. 2015. № 3. С. 32–39.

Reference

1. **Kurbatova E.S.** [Similarity and difference of the concepts of «remote work», «homework» and «distance work»]. Nauchnoe obrazovanie, 2024, no. 6(27), pp. 148–154. (In Russ.) EDN FNDXPH.
2. **Baicheroва A.R.** Organization of remote work and payment features for remote workers. *Colloquium-Journal*, 2021, no. 2-4(89), pp. 21–22. EDN ADKKLZ.
3. **Sharopov T.** [Economic advantages of remote work from the employer's point of view]. Iqtisodiy Taraqqiyot va Tahlil, 2024, vol. 2, no. 6, pp. 177–187. (In Uzbek.) EDN DDGZYW.
4. **Timofeeva R.A.** [Formation of remote work after COVID-19: problems of creating a new approach to work in the company]. Nauka, biznes, vlast' - triada regional'nogo razvitiya: Sbornik statey VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Velikiy Novgorod, Novgorodskiy gosudarstvennyy universitet imeni Yaroslava Mudrogo, 2024, pp. 169–177. (In Russ.) EDN BEWVOB.
5. **Kadhim A.K., Fadhil M.T., Zhusubalieva M. [et al.]** Employee Engagement Strategies in Remote Textile Work and E-Commerce. *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh*

- Zavedenii. Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*, 2025, no. 4(418), pp. 338–346. EDN UYIOYE.
6. **Kurbonova Z.Kh.Q.** The priority of remote work and the benefits of a modern approach. *Nauchnye vesti*, 2022, no. 12(53), pp. 36–39. EDN HMYBPM.
 7. **Hosogaya N.** Development of Telework and its Effects on Japan's Human Resource Management: Artificial Sociality as a Focus. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 2021, no. 1(161), pp. 71–90. EDN SPRBTS.
 8. **Chuykova T.S.** [Remote work: new opportunities and limitations]. *Chelovecheskiy faktor: Sotsial'nyy psikholog*, 2024, no. 2(50), pp. 242–248. (In Russ.) EDN GPPOIM.
 9. **Pryazhnikova O.N.** [Growth of remote work during the COVID-19 pandemic: consequences and prospects]. *Sotsial'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaya i zarubezhnaya literatura. Seriya 11: Sotsiologiya*, 2021, no. 3, pp. 116–125. (In Russ.) EDN UQWUGT.
 10. **Burmakin D.A., Pantyukhina S.V., Gizatullina D.F., Galeev A.F.** [Balance of cost and reliability: a review of solutions for connecting geographically distributed offices]. *Luchshaya issledovatel'skaya stat'ya 2025: sbornik statey XIV Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa. Penza, Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.)*, 2025, pp. 24–28. (In Russ.) EDN ZHSRSL.
 11. **Aleshina A.B.** [Opportunities and limitations of the forced remote work format]. *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyy zhurnal*, 2020, vol. 12, no. 4(38), pp. 44–55. (In Russ.) EDN DDFWOX.
 12. **Belchenko N.S., Elkin N.A.** [The impact of remote work on productivity and organizational culture of service events]. *Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya*, 2025, no. 2-1, pp. 201–205. (In Russ.) EDN DUBTJF.
 13. **Simonova A.A., Pit' V.V.** [Remote work in the modern realities of the Russian labor market: analysis of opinions of young highly qualified specialists]. *Mir ekonomiki i upravleniya*, 2022, vol. 22, no. 2, pp. 142–151. (In Russ.) EDN QPDGHB.
 14. **Sheveleva A.M., Rogov E.I.** [Psychological problems of professional formation in the conditions of distance organization of activities]. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya*, 2021, vol. 9, no. 5. (In Russ.) EDN SVCCOB.
 15. **Lebedeva E.V.** [Managing employee engagement in a remote work format]. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskiy zhurnal*, 2023, no. 6(174), pp. 84–89. (In Russ.) EDN LGDHHY.
 16. **Khairullina A.A., Kuz'mina L.P.** [The impact of remote work on employee engagement and productivity]. *Strategicheskoe razvitie innovatsionnogo potentsiala otrasley, kompleksov i organizatsiy: Sbornik statey XIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Penza, Penzenskiy gosudarstvennyy agrarnyy universitet*, 2025, pp. 680–683. (In Russ.) EDN MYXYUO.

17. **Rudakova O.V.** [Remote work: concepts, types, problematic aspects]. *Dukhovnaya situatsiya vremeni. Rossiya XXI vek*, 2022, no. 2(28), pp. 21–24. (In Russ.) EDN VKDGUP.
18. **Shportko Yu.V., Alieva T.M., Taganova E.N.** [Problems of personnel management and motivation in the conditions of distance employment]. *Beneficium*, 2022, no. 4(45), pp. 109–114. (In Russ.) EDN NLTZHN.
19. **Qi L., Xu Y., Liu B.** Work out of office: how and when does employees' self-control influence their remote work effectiveness? *Frontiers in Psychology*, 2023, vol. 14, p. 1265593.
20. **Zaborovskaya O.V., Sharafanova E.E., Plotnikova E.V.** [Features of the conditions for the formation and development of human capital in the Russian Federation: factor analysis]. *Obshchestvo. Sreda. Razvitie*, 2015, no. 3, pp. 32–39. (In Russ.)