

**Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

**Высшая школа бизнеса**

Департамент организационного поведения и управления человеческими ресурсами

М. Н. Рыкина, О. Г. Филатова

# ГИБРИДНЫЕ ОФИСЫ

Под общей редакцией С. Р. Филоновича

*Второе издание*

Аналитические доклады  
Высшей школы бизнеса ВШЭ

**Выпуск 1**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
МОСКВА  
2022

УДК 005.74  
ББК 65стд1-212  
Р94

Рекомендовано к изданию Ученым советом Высшей школы бизнеса  
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Под общей редакцией  
С. Р. Филоновича

**Рыкина, М. Н., Филатова, О. Г.**

Р94 Гибридные офисы [Текст] / М. Н. Рыкина, О. Г. Филатова ; под общ. ред. С. Р. Филоновича ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 128 с. — (Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ. Вып. 1). — 500 экз. (доп. тираж). — ISBN 978-5-7598-2689-7 (в обл.). — 978-5-7598-2486-2 (e-book).

В 2020 году бизнес столкнулся с новой реальностью вынужденной удаленной работы, которая подтолкнула деловое сообщество к необходимости переосмыслить целый ряд устоявшихся представлений, в частности о роли и назначении офиса, о понятии «рабочее место», роли сотрудника и проч. Аналитический доклад задуман, с одной стороны, как обзор предпосылок формирования нового формата работы, с другой стороны — как практическое руководство по построению гибридного офиса на базе осмысления уже имеющейся деловой практики. Для сбора эмпирического материала были проведены практические конференции «Гибридный офис: формат работы будущего» (октябрь 2020 года) и «Гибридный офис: что дальше?» (март 2021 года), а также проинтервьюированы представители российских и международных компаний, которые уже внедряют гибридный формат: «ВымпелКом», «ИКЕА», «КРОК», Росбанк, HeadHunter, Mail.ru Group, SAP. По результатам анализа разработаны практические рекомендации по внедрению гибридного офиса.

УДК 005.74  
ББК 65стд1-212

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2689-7

ISBN 978-5-7598-2689-7 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-2486-2 (e-book)

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2021; 2022

## Содержание

Отзывы об аналитическом докладе.....	5
Об аналитическом докладе.....	8
Структура аналитического доклада.....	12
Executive summary.....	13

### **Глава 1. Эволюция форм организации работы и тенденции их дальнейшего изменения.**

<b>Что такое гибридный офис.....</b>	<b>16</b>
1.1. Особенности организации труда в индустриальной экономике.....	17
1.2. Особенности организации труда в постиндустриальной экономике.....	19
1.3. Технологические предпосылки, ведущие к изменению условий труда и форм занятости в инновационной экономике.....	22
1.4. Исследование возможностей удаленной работы в Европейском союзе до и во время пандемии коронавируса.....	25
1.5. Прогнозы о будущем работы по материалам отчета «Будущее работы».....	34
1.6. Данные Минтруда России о текущем состоянии и перспективах дистанционной занятости.....	37
1.7. Что такое гибридный офис.....	37
1.8. Выводы главы 1.....	40

### **Глава 2. Особенности гибридного офиса с точки зрения процессов управления людьми.....**

<b>2.1. Бренд работодателя.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2. Рекрутмент.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3. Адаптация новых сотрудников.....</b>	<b>47</b>
<b>2.4. Обучение и развитие, управление знаниями.....</b>	<b>48</b>
<b>2.5. Управление преемственностью.....</b>	<b>49</b>
<b>2.6. Мотивация: материальная и нематериальная.....</b>	<b>50</b>
<b>2.7. Управление результативностью.....</b>	<b>55</b>
<b>2.8. Управление корпоративной культурой и смыслами.....</b>	<b>55</b>
<b>2.9. Well-being и возрастающая роль ментального благополучия.....</b>	<b>58</b>
<b>2.10. Поддерживающие процессы.....</b>	<b>66</b>
<b>2.11. Выводы главы 2.....</b>	<b>75</b>

### **Глава 3. Практика внедрения гибридных офисов**

<b>на примере российских и международных компаний.....</b>	<b>77</b>
3.1. «ИКЕА».....	77
3.2. Росбанк.....	81
3.3. HeadHunter.....	85
3.4. SAP SE.....	89

3.5. «ВымпелКом».....	92
3.6. «КРОК».....	95
3.7. Mail.ru Group (MRG).....	98
3.8. Google "Hybrid work model".....	101
3.9. Руководство по гибриднему рабочему месту от компании Microsoft.....	104
3.10. Проект "Future of Work" в Райффайзенбанке.....	106
3.11. Выводы главы 3.....	107
<b>Глава 4. Как внедрить гибридный офис?</b> .....	<b>109</b>
4.1. Практическая реализация проекта «Гибридный офис».....	110
4.2. Чек-лист для определения необходимости перехода в гибридный формат.....	114
<b>Вместо заключения. Направления дальнейших исследований</b> .....	<b>120</b>
Список источников.....	122

## Отзывы об аналитическом докладе

Когда пандемия COVID-19 только началась, мало кто мог предположить, что более 50% офисных сотрудников по всему миру будут работать удаленно. Однако «новая реальность» быстро превратилась в «новую нормальность». Как руководитель направления цифровой трансформации агропромышленного комплекса подчеркну, что условия пандемии только ускорили развитие давно существующих тенденций: человечество вступило в цифровой этап своего развития, «цифра» незаметно пронизывает все сферы нашей жизни, оказывает растущее влияние на экономику и неуклонно повышает вес «удалённых» видов деятельности.

Таким образом, сегодня мы должны констатировать: возврат к ситуации, когда 100% сотрудников работают в офисе, невозможен, тем не менее, как показала практика, полностью удаленный формат таит существенные и долгосрочные риски. Будущее — за гибкой рабочей средой, отвечающей современным требованиям и новым форматам трудовой деятельности.

В этом контексте появление такого труда, как «Гибридные офисы» М. Н. Рыкиной и О. Г. Филатовой, невозможно переоценить. Кропотливо собрав все доступные материалы, авторы провели тщательный анализ накопленных знаний, осмыслили практику российских и зарубежных компаний с фокусом на российский опыт, изучили актуальные процессы управления людьми, новую роль HR-специалистов в свете внедрения гибридных форматов работы и, главное, — поделились с читателем практическими кейсами реализации таких форматов. Аналитический доклад дает возможность превентивно изучить феномен гибридного офиса и существующие практики, их плюсы (например, положительное влияние на здоровье работника, больший уровень автономии и заинтересованности) и минусы (плохо организованное рабочее место, переработки, стирание границ между личным и рабочим временем, высокий уровень стресса, снижение инновационного потенциала и уровня наставничества и т. д.), понять эффективность такого формата для конкретной компании, наметить основные шаги и реперные точки внедрения гибридных форматов, избежать типичных ошибок первопроходцев.

Всё это делает «Гибридные офисы» настольной книгой руководителей, HR-специалистов, топ-менеджеров, консультантов, которые хотят держать руку на пульсе быстро меняющейся реальности.

**Ольга Гагазова,  
заместитель министра сельского хозяйства Российской Федерации**

Это самое масштабное и полезное исследование — глубокое и понятное описание концепции нового формата офисной работы. Нашла ответы на все вопросы: для кого, как, когда, зачем создавать гибридный офис, какие задачи он решает.

Неоднократно участвовала в разных дискуссиях и семинарах на эту тему, но оставались слепые пятна в целях, формате, режиме работы и, самое главное, в ролях менеджмента в этом пока еще новом для многих из нас типе организации бизнеса. В первую очередь эти исследования и рекомендации будут полезны для руководителей.

*Самые главные инсайты:*

1) «Гибрид» предполагает иной подход к рабочим пространствам. Это не просто оптимизация площадей и гибридный график работы, теперь это место для вдохновения, стратегических сессий, мозговых штурмов, бизнес- и неформальных встреч, а не для контроля и рутины.

2) Особое место в эффективной организации уделяется культуре и навыкам руководителей эффективного управления распределенными и удаленными командами — от рекрутмента и онбординга до управления эффективностью, включая развитие бренда работодателя.

**Ксения Яковлева,  
вице-президент по управлению персоналом и трансформации  
ПАО «Группа Ренессанс Страхование»**

Все компании сейчас находятся в процессе выстраивания «новой нормальности», определяют правила взаимодействия как внутри, так и с окружающим миром. Спасибо за свежие взгляды на гибридные офисы и интересный доклад. Очень советую к прочтению.

**Кирилл Меньшов,  
старший вице-президент по информационным технологиям,  
член правления ПАО «Ростелеком»**

Аналитический доклад «Гибридные офисы» вышел как нельзя вовремя. Это наиболее полный материал, в котором не только консолидирован свежий опыт самых продвинутых компаний, но и предложен ряд конкретных практических рекомендаций, как именно организовать работу гибридного офиса.

Ценным и практичным для меня показался раздел о влиянии гибридного формата работы на ключевые HR-процессы — рекрутмент и бренд работодателя, обучение и развитие, система материальной и нематериальной мотивации, работа с корпоративной культурой и смыслами, и много другое.

Я бы рекомендовал этот аналитический доклад тем, кто хочет быстро, полно и структурированно понять, что такое гибридный формат работы, какие у него есть достоинства и недостатки и как обратиться к этой теме в своей организации.

**Александр Чигарьков,  
начальник управления по персоналу корпоративного центра  
АО «Северсталь Менеджмент»**

*В 2021 году мы наблюдаем интересную картину: с одной стороны эйфория от возможности не тратить время на дорогу еще осталась, но с другой — все больше людей сталкиваются с рядом проблем, которые естественным образом возникли при переходе на «удаленку». Именно поэтому все больше компаний задумываются о том, как же сделать работу той самой «гибридной». Предложенный доклад, на мой взгляд, является самым тщательно подготовленным пособием по этой теме на русском языке.*

*Мне, как человеку, разрабатывающему решения в сфере HR-tech, было особенно интересно изучить то, в какую сторону будут двигаться «гибридные» компании и, соответственно, какие решения им будут необходимы уже в самом ближайшем будущем.*

***Кирилл Николаев,  
серийный HR-tech предприниматель***

*Пандемия катализировала процесс создания гибридного офиса в нашем бизнесе. Когда я прочитал доклад, то понял, что все наши мысли о том, как лучше выстраивать работу, мысли, которые витали годами, собраны в едином месте в небольшой книге, которую я рекомендую читать всем своим сотрудникам. То, к чему мы шли так долго, сконцентрировано в одном месте, и мы сможем реализовывать все это на практике в ближайшее время.*

***Ласков Михаил Савельевич, к.м.н.,  
руководитель Клиники амбулаторной онкологии и гематологии***

## Об аналитическом докладе

Практика использования удаленных форматов работы для наемных сотрудников в тех или иных формах применяется в организациях больше десятка лет. Тем не менее до пандемии она не получила широкого распространения, несмотря на все технические возможности, которыми располагали и работодатели, и работники: наличие портативных компьютеров, сетевых и облачных сервисов, доступа к широкополосному интернету и т. п.

Пандемия и последовавший локдаун сделали возможным проведение масштабного социального эксперимента по использованию удаленной работы для большого числа наемных работников и работодателей. Сложившаяся ситуация продемонстрировала широкую практическую применимость моделей удаленной работы и, что самое важное, разрушила значительную часть барьеров восприятия и стереотипов, связанных с данной формой организации труда, как для работодателей, так и для самих работников. Ситуация спровоцировала ряд значимых вопросов для осмысления базовых понятий, связанных с традиционной организацией труда, таких как рабочее место, рабочий график, роль и задачи работника и работодателя.

Локдаун и ограничения были массовыми и имели продолжительный характер, что позволило работникам сформировать новые привычки, по-новому осмыслить свою роль и место в организации, процесс и условия труда, осознать неочевидные до сих пор факты и о себе, и о возможностях работы. Точно так же работодатели увидели новые возможности для бизнеса, которые открывает использование нетрадиционных форм занятости, а также сложности, нерешенные и открытые вопросы. И работодатели, и сотрудники осознали дополнительные преимущества, которые открылись благодаря возможности использования новой формы организации труда. Теперь для всех заинтересованных сторон возникает вопрос о том, как в текущей ситуации выстраивать «новую нормальность», социальную реальность, которая удовлетворит новому видению работника, работодателя, других стейкхолдеров, поскольку, по всеобщему убеждению, стопроцентный возврат к прошлой системе организации труда уже невозможен и гибридный формат во многих компаниях или департаментах останется и после окончания пандемии.

**Гибридный формат работы – это сочетание офисного и удаленного режима работы сотрудников.** Он получил название «гибридный офис, гибридная модель работы, гибридная модель управления, гибрид и т. д.» и стал очень востребованным по всему миру во время пандемии. В деловом сообществе практически ежедневно выходят публикации, в которых авторы либо рассказывают о своем практическом опыте внедрения гибридных форматов работы, либо пытаются спрогнозировать особенности организации работы в будущем. В отсутствие достаточного количества теоретических исследований спрос на систематизацию первого практического опыта со стороны делового сообщества огромен.

По мнению практиков, такой формат непросто внедрить, поскольку не является калькой гибкого графика работы, ранее уже известного и исследованного. Когда больше 30% сотрудников с самого начала работы общаются больше 50% времени

виртуально, это накладывает отпечаток на процессы управления людьми и другие аспекты жизни организации. Изученный нами опыт международных компаний и IT-компаний, которые были наиболее близки и готовы к внедрению данного формата работы, говорит о том, что даже этим компаниям многое пришлось изменить в своих процессах. Об изменениях бизнес-процессов, связанных с необходимостью перехода на гибридный формат, и пойдет речь в докладе, с фокусом на процессы управления людьми, изменениями, коммуникациями, культурой, результативностью, эффективностью, ментальным благополучием, креативностью и многим другим.

Как экспертам в области управления людьми и организационного поведения, нам исключительно важно начать изучать новый феномен гибридных форм организации труда, осмыслить и обобщить имеющуюся на сегодняшний день практику (не претендуя на полноту), сформулировать выводы о преимуществах и недостатках, которые можно сделать в настоящий момент, предложить свое видение особенностей внедрения гибридных форматов работы и, самое важное, – наметить шаги дальнейшего исследования этого феномена. **Поэтому предметом нашего аналитического доклада станет изучение процессов управления людьми в контексте внедрения гибридных форматов работы.**

Аналитический доклад задуман, с одной стороны, как обзор предпосылок формирования новой формы организации работы, с другой – как осмысление уже имеющейся практики компаний по внедрению гибридных форматов работы с фокусом именно на российский опыт. Для сбора эмпирического материала были проведены практические конференции «Гибридный офис: формат работы будущего» (октябрь 2020 года) и «Гибридный офис: что дальше?» (март 2021 года), а также ряд интервью с представителями компаний, которые уже внедряют практики гибридных форматов работы: «ВымпелКом», «ИКЕА», «КРОК», Росбанк, HeadHunter, Mail.ru Group, SAP. Мы сосредоточились на анализе опыта крупных компаний, поскольку именно они сталкиваются с необходимостью серьезно менять процессы управления людьми и другие сопутствующие процессы при переходе на гибридный офис, именно им важно минимизировать риск ошибок или неточностей при выстраивании новых процессов.

Мы ставили своей задачей сформулировать определение понятия «гибридный офис», обозначить преимущества и недостатки этого формата организации работы. Как экспертам по управлению людьми и организационному поведению нам было важно переосмыслить новую роль HR-специалистов при построении гибридных офисов, предположить, как изменятся процессы управления людьми в «новой нормальности», на какие аспекты стоит обратить особое внимание, поскольку они вызывают значительные сложности у компаний, уже внедряющих гибридный офис.

Мы надеемся, что доклад будет интересен людям с разными запросами:

- **топ-менеджерам**, чтобы помочь им в решении вопроса о том, нужен ли их организациям переход на гибридный формат работы и, если нужен, то зачем;

- **специалистам по организационному развитию**, цифровой трансформации, руководителям проектов трансформации, чтобы сформулировать конкурентные преимущества и риски, определить потенциальные возможности оптимизации и необходимые инвестиции;
- **HR-специалистам**, чтобы разобраться в тонкостях гибридной формы организации труда, в особенностях практического внедрения гибрида с точки зрения управления людьми, увидеть наиболее проблемные места;
- **консультантам**, чтобы разобраться в особенностях диагностики готовности организации к внедрению гибридных форматов работы и дальнейшей реализации соответствующего проекта.

Процессы перехода на гибридный формат работы затрагивают множество специалистов. Для грамотного проектирования гибрида и его внедрения потребуется подключение широкого круга экспертов, слаженная работа целой команды. Осознавая это, мы, как эксперты в области HR, сфокусировались на особенностях и изменениях процессов управления людьми, управлении организационными изменениями, работе с сопротивлением изменениям. Изучение вопросов трансформации офисных пространств, обеспечения безопасности, изменения офисных сервисов, IT и цифровизации бизнес-процессов мы оставим соответствующим специалистам.

В докладе мы осветим следующие вопросы и темы:

- каковы предпосылки перехода к гибридным формам организации труда, что такое «гибридный офис»;
- как изменится роль HR и процессы управления людьми в контексте перехода на гибриды;
- каковы преимущества и «зоны риска» гибридного офиса на основе обобщения практики внедрения гибридных форматов работы в конкретных организациях;
- как понять, нужен ли гибриды в конкретной организации, и если нужен, то решению каких задач он может содействовать;
- как определить ограничения для внедрения гибридных форматов работы в конкретной организации и оценить их силу и влияние на результаты внедрения;
- каковы основные шаги и реперные точки для внедрения гибридного формата работы, какие особенности при этом необходимо учитывать с точки зрения процессов управления людьми;
- какие направления исследований в области управления человеческими ресурсами и организационного поведения будут актуальны при внедрении гибридных форматов работы.

Мы убеждены в дальнейшем развитии и широком использовании возможностей гибридных форм организации работы по целому ряду причин.

**Во-первых**, неизбежные и ускоряющиеся цифровая трансформация, роботизация, технологическое развитие приведут к тому, что все больше рабочих мест потенциально могут быть выведены в удаленный формат.

**Во-вторых**, скорый приход большого числа работников поколения Z на рынки труда, с их новыми ценностными установками и отсутствием привычки трудиться в традиционном офисе.

**В-третьих**, развитие телекоммуникационных технологий позволит обеспечить высокое качество коммуникаций для эффективной работы удаленных сотрудников.

**В-четвертых**, в поисках дополнительных конкурентных преимуществ работодателя будут заинтересованы в сокращении операционных издержек за счет уменьшения офисных площадей и расходов на их обслуживание, а также в привлечении и удержании талантливых сотрудников, многие из которых предпочитают работать в гибридном формате.

Сейчас для компаний есть хорошая возможность экспериментировать и отладить гибридный формат на пилотном уровне, подготовить площадку для последующего полномасштабного внедрения. Для исследователей же сейчас самое время обобщить имеющийся практический опыт и разработать инструментарий в части управления человеческими ресурсами для выстраивания гибридного офиса. На наш взгляд, представителям экспертного сообщества очень важно именно сейчас разработать и предложить инструменты, которые помогут компаниям в экспериментах по внедрению гибридных форматов работы.

В докладе сформулирован список ключевых вопросов для внедрения гибридного офиса: нужен ли компании такой формат, и если да, то как выстроить именно тот, который подходит конкретной компании. Мы надеемся, что ответы на эти вопросы помогут многим компаниям ускорить процесс внедрения, не совершить лишних ошибок и сэкономить ресурсы.

## Структура аналитического доклада

**В Executive summary** мы сформулировали основные тезисы, касающиеся феномена гибридного офиса, его определения, потенциала распространения, а также ограничений, связанных с внедрением нового формата работы.

**В первой главе** кратко рассматривается эволюция форм занятости, определяются факторы, влияющие на их изменения. Приведены результаты исследований возможностей удаленной работы, проведенных в Европейском союзе до начала и во время пандемии, в которых сформулированы предположения относительно возможностей удаленной работы и факторов, которые сдерживают ее развитие. Определено понятие «гибридный офис».

**Во второй главе** сформулированы особенности построения гибридных форматов работы с точки зрения процессов управления людьми: какие управленческие процессы меняются, какие возможности возникают и какие угрозы стоит учитывать.

**В третьей главе** приведены практические кейсы реализации гибридных форматов работы в российских и зарубежных организациях, где описаны основные особенности построения гибридного формата с отдельным фокусом на процессах управления людьми.

**В четвертой главе** мы разработали чек-лист, чтобы помочь практикам ответить на насущные вопросы: зачем нужен гибридный формат работы и каким он должен быть. Специалисты, которые будут внедрять у себя в компаниях гибридный офис, найдут здесь описание основных шагов по выстраиванию процесса проектирования офиса нового типа и перехода к нему. Здесь же описываются узкие места, которые нельзя оставлять без внимания при переходе на гибридный формат работы.

**В заключительной главе** мы обозначили направления будущих исследований, касающихся гибридных форматов работы.

## Executive summary

This report has an aim to systemize and uncover all the details about the new ways of working that the hybrid format is offering from the people & organization processes standpoint. One can find the history and the background regarding how this format appeared then evolved and what is the current status of its application globally. Threats and the opportunities, as well as ways to overcome threats and utilize opportunities are also presented and illustrated with practical examples and case studies and links to referring articles.

Hybrid work model which provides best of both worlds: office and remote. Hybrid work model means that more than 30% roles work more than 50% of their time remotely and it forces firm to change its business model and key management practices.

### **The hybrid is:**

- Updated processes, practices and systems of people management: renovated processes are focused on creativity, relationships, knowledge, well-being and engagement.
- Digital workplace solutions.
- Communication and coordination: clear schedule, rules and principles.
- Office spaces for collaboration and integration: free desks for teams and individuals, agile office spaces.
- Training and support for managers and employees in self-organization, motivation, remote & stress management.

### **Opportunities and threats of hybrid:**

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| + Effectiveness and optimization. | - Creativity and innovations.   |
| + Competitive advantages.         | - Information security.         |
| + Attractiveness for talents.     | - Corporate culture erosion.    |
| + Engagement.                     | - Mental well-being and stress. |

### **What do we need to implement hybrid?**

- State purpose and measurement of effectiveness and efficiency.
- Provide digital workplaces.
- Decisions for IT security.
- Renew HR processes and systems.

- Redesign office space.
- Control mental wellbeing and stress.

The reason we wrote this analytical report now is because this format is only emerging. Before hybrid way of working was only for several roles in organization and it didn't transform the ways of how people communicate, engage, build relations. But COVID time really pushed the whole world forward towards the remote work and now hybrid will combine the best of both ways of working. There is no blueprint created on how to effectively and efficiently implement this. It's very important to analyze, systemize all the cases that happening right now in the organization globally and particularly in Russia to share those practices with the organizations who are thinking about this. This defiantly is a best format for "knowledge" workers, for the organization that develops and practice digital and agile ways of working, digital product development and communication with the client.

The purpose of this report is also to spread the knowledge and practices across many target audiences and industries that needs it. To engage global community into discussion, continue researching and to building the blueprint for the future together. As it is important to unite efforts, resources in order accelerate results, eliminate mistakes that someone already uncovered and utilize opportunities. Since it's the format of currant reality and future as well. If not implemented properly, people overwork, loose morale, diversity & inclusion, effectiveness and efficiency and go back to the past format, missing all the opportunities, loosing competitive advantage, that will soon be the norm for ways of working. Plus, leaders should be aware of that as employees will be there where the leaders are and where the majority is.

This report is useful for all the organizational leaders and founders, HR& Transformation leaders, IT and office managers, real-estate managers who are constantly thinking about the best and most effective formats of collaboration, decision making, scaling in their organization. As hybrid way of working is not just an offline with the mix of remote. Hybrid – is the best of both worlds. It is a completely different format. It's always a unique combination of hybrid ways of working that each company builds for oneself. Because the reasons why hybrid is needed in each particular case is different. The main driver could be client/customer need, or cost, or freedom for employees to plan and organize more productive and balanced life, ability to include different work force from different time zone, geographies or combination of these and other particular reasons.

People who only get started to get acquainted with this topic can start from the beginning of the report. If you already have some practical experience, you can go back and forth, brose through the report, making some notes, finding and systemizing missing puzzles. If you are looking on cases for certain issues and a list of verified sources, go to that chapter directly and list of references. If you need a checklist on whether you need this format and how difficult it would be for you to transform your organization, go to the corresponding chapter at the end.

After the executive summary we describe what it is and the origin, as well as reasons why this way of working did evolve. Then we describe what are the main opportunities and

threats and what changes need to be implemented in organization if organization wants to deploy this format effectively as well as how to assess effectiveness and efficiency of the implementation. Later we describe several case studies followed by the checklist methodology on how to assess the need for hybrid format for your organization and how difficult or easy it would be to implement it if you want one. At the end of this analytical survey, you will find some unanswered questions that we would like to take part and discover and of course the reference to all the open-source material we found useful.

## Глава 1

# Эволюция форм организации работы и тенденции их дальнейшего изменения. Что такое гибридный офис

На протяжении второй половины XX века наблюдалась значительная трансформация условий труда и типов занятости сотрудников под влиянием изменений социально-экономических условий, развития технологий, изменений общественных институтов. Специалисты отмечают все большую распространенность нетрадиционных форм занятости населения. Одновременно трансформируются потребительские предпочтения и потребительское поведение. Эти изменения неизбежно влекут за собой изменения в деловых организациях, одной из задач которых является удовлетворение изменяющихся потребностей клиентов при условии извлечения прибыли.

Под влиянием изменений потребительских предпочтений, изменений социального и технологического укладов организации вынуждены менять:

- свои стратегии, потому что компании переосмысливают ответы на вопросы «кто наши потребители», «как изменяются предпочтения наших потребителей», «какую ценность мы для них создаем» и «как мы доставляем ценность нашим потребителям»;
- свои модели деятельности, так как, учитывая трансформацию стратегий и технологий, компании меняют организацию труда сотрудников в целом, бизнес-процессы и организационные структуры в частности.

Согласно определению, которым оперируют специалисты по экономике труда и которым мы будем руководствоваться в настоящем докладе, пространство офиса — это не только физическое, но и социальное пространство, в котором осуществляется трудовая деятельность работников<sup>1</sup>. Из такого определения следует, что изменения условий труда предполагают также изменение рабочих и коммуникативных процессов (социальное пространство офиса), а также организации рабочего пространства (физическое пространство офиса). Исходя из этого, в настоящем докладе под понятием «офис» мы понимаем не только и не столько организацию физического пространства офиса, но и то, каким образом работники осуществляют свою деятельность.

---

1 Шевчук А. В. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике // Социология власти. 2020. Т. 32. № 1.

## 1.1. Особенности организации труда в индустриальной экономике

Индустриальная экономика — это экономический порядок, который главенствовал в экономике значительную часть XX века. Основными ее чертами были «традиционные» факторы производства — природные ресурсы, рабочая сила и капитал. Производственные процессы базировались на применении сырья и энергии с привлечением рабочей силы и капитала<sup>2</sup>. Потребительские рынки характеризовались закрытостью и локальностью, относительной ненасыщенностью. Перемещение людей и товаров на большие расстояния было затруднено вследствие несовершенных технологий и высокой стоимости перемещения, соответственно, это явление не было массовым.

Уровень **технологического развития** предполагал жесткую привязку работника к стационарному рабочему месту как с точки зрения процессов коммуникации (телефония), так и с точки зрения средств производства и хранения информации. Работники были вынуждены ежедневно физически добираться до офиса и возвращаться обратно домой (за исключением вахтовых мест работы). Офисы крупных компаний, как правило, находились в крупных городах, которые становились «местом притяжения» для работников и во многом влияли на организацию социальной жизни: развивался рынок аренды недвижимости, транспортная инфраструктура, инфраструктура досуга и отдыха.

В индустриальном обществе ключевую роль в процессах производства товаров и услуг играли **корпорации**<sup>3</sup>. Именно корпорации имели доступ к капиталу, имели возможность снижать издержки за счет масштаба производства, имели доступ к ограниченным сырьевым и энергетическим ресурсам, а их руководители и топ-менеджеры располагали необходимыми социальными связями.

**Организация работы и стиль менеджмента.** Организация работы в корпорации индустриальной эпохи была весьма специфичной. Как правило, в них предполагалась жесткая вертикальная иерархическая структура. Такая форма организации работы была продиктована целым рядом как внутренних, так и внешних предпосылок.

Внешние предпосылки формирования жестких иерархических структур и их распространенности заключались в относительной стабильности рынков, их ненасыщенности и локальности. Ограниченное число крупных корпораций боролись друг с другом за доступ к ограниченным ресурсам. Скорость принятия решений, гибкость, способность быстро перегруппировываться не были основой для наращивания конкурентных преимуществ.

Если говорить о внутренних предпосылках, то к ним можно отнести то обстоятельство, что лишь незначительное число «визионеров», «боссов», «супер-менеджеров» имели возможность принимать решения или хотя бы влиять на принятие решений. Решения принимались наверху управленческой иерархии небольшим кругом боссов-провидцев,

---

2 Стребков Д. О. Инновационный потенциал агентов новой экономики // Форсайт. 2010. Т. 4. № 2. С. 26–33.

3 Там же.

далее эти решения спускались вниз посредством вертикальных каналов коммуникации исполнителям, основной задачей которых было оперативное исполнение принятых решений в строгом соответствии с имеющейся инструкцией. Авторитарный стиль управления был доминирующим в корпорациях индустриальной экономики.

Если говорить об организации труда работников, то для них прописывались жесткие инструкции, которым необходимо было следовать. Детально прописанный бизнес-процесс разбивался на простые операции, и сотрудник должен был реализовывать возложенную на него функцию строго в рамках своих полномочий, осуществляя набор стандартных операций. Бизнес-процесс, разбитый на набор операций, не предполагал уникальности и не требовал от работников инициативы, основанной на своем видении ситуации. Напротив, набор простых операций представлялся универсальным и его мог выполнять любой работник с соответствующими компетенциями.

В условиях роста специализации операций производительность труда увеличивается за счет усилий по координации все более дробных работ и функций, что приводит к значительному росту административно-управленческого персонала. Получил развитие тип работников «белые воротнички» — административно-управленческий аппарат, «умные ребята», которые анализируют работоспособность систем управления и разрабатывают решения по ее оптимизации, координируют раздробленные функции в рамках единых процессов. Происходит разделение на тех, кто непосредственно выполняет производственное задание, и тех, кто работает с настройкой управленческой системы.

Вследствие указанной выше специфики организации труда у работников в корпорации индустриальной эпохи был жесткий график работы — они должны были находиться вместе в офисе в течение рабочего дня для оперативного решения производственных вопросов и согласования их с коллегами.

Основные требования к работникам были связаны с исполнительностью и точностью при решении поставленных задач. Достаточно четко прослеживались границы офисного пространства. Рабочее пространство заканчивалось там, где заканчивался сам физический офис. Ты работаешь, если физически находишься в офисном пространстве. Если ты в нем не находишься, то ты вне рабочего процесса.

Если характеризовать организацию физического пространства офиса в индустриальной экономике, то специалисты описывают его как *cubicals* или «кубики», где организация пространства явно указывала на отделение боссов от остальных работников. В иерархических организациях большие боссы имели огромные кабинеты на верхних этажах, с несколькими секретарями и помощниками и прочими атрибутами статуса. Боссы поменьше, «белые воротнички», имели небольшие офисы — личное пространство для эффективного интеллектуального труда, а исполнители трудились в разделенных небольшими перегородками опенспейсах<sup>4</sup>.

---

4 Seabrook J. Has the pandemic transformed office forever? // Annals of architecture. 2021. [https://www.newyorker.com] https://www.newyorker.com/magazine/2021/02/01/has-the-pandemic-transformed-the-office-forever

В соответствии с концепцией Э. Шейна<sup>5</sup>, пространство офиса — артефакт корпоративной культуры, который наглядно отображает базовые установки и ценности, заложенные руководством организации и транслирующиеся ее членам. Все пространство офиса в эпоху индустриальной экономики отображало посыл: «умные парни» и супер-боссы должны располагать всеми возможными ресурсами, поскольку исключительно от их умственных способностей и гениальных решений зависит дальнейшее развитие корпорации, расцвет или упадок, а задача работников — четко выполнять указания.

Развитие технологий, прежде всего телекоммуникационных, привело к существенному изменению социально-экономических условий, которые постепенно сделали неэффективными жесткие иерархические структуры корпораций. Организациям с жесткой вертикальной иерархией стало сложно оперативно реагировать на изменения, что отразилось на их конкурентоспособности. Скорость принятия решений, гибкость, способность быстро перегруппировываться в новых условиях стали базой для наращивания конкурентных преимуществ. Таким образом, организация работы в корпорациях индустриального типа стала существенно сдерживать их развитие.

## 1.2. Особенности организации труда в постиндустриальной экономике

Можно встретить различные определения, которые используют исследователи для обозначения нового экономического порядка, играющего ведущую роль в XXI веке: «постиндустриальная экономика», «экономика знаний», «цифровая экономика», «сетевая экономика». Суть при множестве терминов остается неизменной: главным атрибутом экономики нового времени становятся знания и информация, то есть претерпевает изменение базовая основа экономического уклада. В производственных процессах большее значение, чем сырьевые ресурсы и энергия, начинают играть информация и знания. Традиционные ресурсы индустриальной экономики — сырье, капитал, рабочая сила — не исчезли, но потеряли свою первостепенную значимость, поскольку при наличии информации и знаний их обретение представляется не таким затруднительным, как ранее<sup>6</sup>.

Одним из наиболее значимых средств производства становится интеллект человека, который может трансформировать растущий объем информации в знание, проводя ее корректный сбор, анализ и интерпретацию, то есть получая необходимое знание для принятия решений и получения конкурентных преимуществ. Знание в постиндустриальной экономике воспринимается как средство достижения социальных и экономических результатов. При возрастании роли интеллектуальных и творческих способностей, а также степени индивидуализации работников основой организации в инновационной экономике становится **работник знания**.

---

5 Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. С. 35–37.

6 Стребков Д. О. Инновационный потенциал... С. 26–33.

С возрастающей ролью информации, знаний и интеллекта человека, вместе с освоением новых технологических навыков все более широким кругом населения осваиваются технологические инновации. Вместе с этим происходит постепенная трансформация моделей потребительского поведения и потребительских рынков в целом — наблюдается значительный рост сферы услуг, сферы интернет-торговли, привычной становится «экономика совместного потребления». Под влиянием развития технологий преобразуются сферы потребления и досуга.

Изменение моделей поведения потребителей неизбежно влияет на изменение стратегии (как мы обслуживаем клиентов?) и моделей деятельности организаций (где мы работаем? как мы работаем?), которые активно пересматривают ответы на принципиальные вопросы «кто наш клиент», «где и как мы его обслуживаем», «какую ценность мы предоставляем», «как мы организуем работу, чтобы быть эффективными». Ответы на эти вопросы должны обеспечить компаниям новые конкурентные преимущества в быстро меняющемся мире.

В результате пересмотра организациями своих моделей деятельности и стратегий, учитывая современный уровень технологических инноваций в экономике знаний, неизбежно претерпевают изменения и традиционные структуры. К устойчивым тенденциям, которые приводят к модификации организационных структур, можно отнести следующие:

- **Децентрализация управления и принятия решений.** Эта тенденция в значительной степени связана с необходимостью увеличения скорости принятия решений, оперативного реагирования на возникающие слабые сигналы.
- **Клиентоориентированность.** Процессы выстраиваются по принципу удовлетворенности внутреннего или внешнего клиента и ориентированы на создание добавленной ценности. Структура выстраивается вокруг процесса достижения цели, где удовлетворенность потребителей — главный фактор, определяющий рост прибыли.
- **Распространенность командной работы.** Команды формируются для решения задач, разработки проектов, вокруг организационных проблем. Команды представляют собой временные структурные единицы, которые собираются под определенную задачу и распадаются при выполнении работы или завершении проекта.
- **Широкое развитие горизонтальных связей и значимость коммуникаций** на одном уровне управленческой иерархии, которые являются основой для функционирования и развития проектных команд, координации деятельности разных структурных подразделений для достижения общих целей.
- **Интеграция функций для решения определенной задачи.** Переход от узкой специализации и дробления бизнес-процессов на простые операции, которые мы наблюдали в индустриальную эпоху, к интеграции функций под конкретную задачу. Бизнес-процессы выстраиваются в соответствии с потребностями внутренних или внешних клиентов.

- **Развитие кооперации и партнерских отношений.** Осуществляется привлечение поставщиков и потребителей в процессы создания добавленной стоимости. Развитие кооперации меняет традиционное представление о границах организации, когда к решению задач привлекаются структуры, формально не входящие в ее состав.
- **Стратегии кадрового аутсорсинга.** В сетевых структурах работа может перемещаться за пределы организации благодаря применению стратегий аутсорсинга. Развитие информационных технологий, в том числе степень цифровизации бизнес-процессов, позволяет компаниям привлекать к выполнению задач фрилансеров и использовать другие нетиповые формы занятости, а также выводить часть персонала за штат, то есть за периметр организации.
- **Индивидуализация управления.** Повышение значимости творческого участия сотрудника связано с необходимостью поиска нестандартных решений, новых идей развития.
- **Информационная открытость.** Поскольку в новой экономике важное значение приобретает профессионал с развитыми навыками и компетенциями, способный творчески решать поставленные задачи, такому профессионалу необходима вся полнота информации для анализа и принятия решения.

В работе «Инновационный потенциал агентов новой экономики»<sup>7</sup> цитируются суждения о том, какие особенности характеризуют организации в новой экономике.

- Д. Тапскотт, описывая процесс трансформации организационных структур в экономике знаний, утверждает, что на смену корпорациям приходят предприятия нового типа, которые имеют молекулярную структуру, в основе которой находится элементарная производственная единица — человек, работник умственного труда. Исследователь утверждает, что предприятия нового типа — это сетевые компании, исключительную важность для которых представляют развитые горизонтальные связи независимых модульных компонентов — отдельных профессионалов.
- Л. Эдвинссон и М. Мэлоун<sup>8</sup> используют термин «виртуальная корпорация» и определяют его следующим образом: «Виртуальная корпорация — это прежде всего организация, использующая высокие технологии и имеющий квалифицированный персонал, способный перестроиться и модифицировать формы ее деятельности в масштабе реального времени.

---

7 Стребков Д. О. Инновационный потенциал... С. 26–33.

8 Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 429–447.

Эволюция структур движется в направлении организационных сетей и гибких организационных структур, которые в большей степени отвечают требованиям внешней среды, а также позволяют наиболее эффективно управлять информационными потоками и людьми.

Одновременно с изменениями в организации труда претерпевают изменения **стиль лидерства и корпоративная культура**. Стиль лидерства в большей степени становится ориентированным на человека, а не на контроль, у менеджеров преобладают такие качества, как эмпатия, умение вдохновлять и мотивировать команды, навыки модерирования и координации работы разрозненных членов команды, умение выстраивать социальные сети, необходимые для решения задач. Важный фокус внимания современного лидера — это забота о ментальном благополучии участников команд.

Если мы говорим об изменении **физического пространства офиса**, то он в большей степени выстраивается под работу проектных команд, обеспечивает возможности спонтанного взаимодействия сотрудников. В офисе формируется рабочее пространство, в котором удовлетворяются все потребности работников: от тренажерного зала до детских групп<sup>9</sup>.

### 1.3. Технологические предпосылки, ведущие к изменению условий труда и форм занятости в инновационной экономике

Технологические инновации последних десятилетий, которые являются неотъемлемым атрибутом постиндустриальной экономики, кардинальным образом изменили и продолжают менять условия труда и формы занятости работников. Исследователи Стребков и Шевчук в своей работе «Фрилансеры в информационной экономике»<sup>10</sup> выделяют несколько направлений развития IT-технологий, которые в значительной степени влияют на изменение форм занятости и условий труда.

- В развитых странах около 70% занятости и ВВП приходится на сферу услуг. Произошло смещение в хозяйственной структуре от промышленного производства к **сфере услуг**. Даже в сфере промышленного производства, где значительная часть работников занята производственными операциями, растет доля административно-управленческого персонала, результатом работы которого является «интеллектуальная продукция».
- **Увеличиваются объем и доступность информации** и вместе с тем снижается стоимость ее получения. Возникает необходимость в проведении анализа данных и трансформации данных в знания. Таким образом, можно говорить о по-

---

9 Seabrook J. Has the pandemic transformed office forever?

10 Стребков Д. О., Шевчук А. В. Фрилансеры в информационной экономике: мотивация и организация труда // Социальная реальность. 2008. № 1. С. 23–39.

**вышении интеллектуальной составляющей** практически любого труда, который связан с производством и обработкой информации. Типичные примеры задач экономики знаний: исследование, анализ, управление, разработка, организация, консультирование. В новой экономике на первый план выходят высококвалифицированные работники умственного труда.

- **Технологические решения, компьютерные сети позволяют передавать информацию на большие расстояния**, что делает необязательным совместное присутствие людей в одном пространстве в определенный момент времени, например, в офисе, для выполнения работы. Коммуникационные технологии позволяют постоянно находиться на связи и быть вовлеченным в трудовой процесс независимо от непосредственного местонахождения. Размываются границы офиса, поскольку компании все больше задействуют стратегии привлечения фрилансеров и передачи работ на аутсорсинг, то есть за формальные границы организации. Люди получают возможности формировать индивидуальные графики работы.
- Развитие сетевых технологий и доступ к интернету большего числа людей позволяют работникам умственного труда выходить за пределы локальных рынков труда. Происходит **виртуальная трудовая миграция**<sup>11</sup>, когда доступ к рынкам труда получают профессионалы, ограниченные ранее входными барьерами, например, наличием жилья в непосредственной близости от офиса компании. Рынки труда открываются для более широких групп населения: молодежи, женщин, старших возрастных групп, мигрантов и жителей менее экономически развитых территорий, которые могут воспользоваться социальной мобильностью<sup>12</sup>.
- Благодаря технологическим инновациям **появляется возможность координировать и контролировать деятельность распределенных в пространстве работников, вместе с этим снижается стоимость координации и контроля для работодателей**. Потребность в административно-управленческом аппарате снижается благодаря тому, что алгоритмы начинают проводить анализ данных вместо сотрудников бюрократического аппарата. Вследствие этих изменений становится возможной трансформация внутренней среды и системы организации работы (изменение и автоматизация основных управленческих бизнес-процессов).
- Последовательный процесс цифровизации и автоматизации бизнес-процессов позволяет выводить большее число сотрудников за периметр традиционного пространства офиса. Развитие технологических инноваций позволяет компаниям все больше приближаться к построению так называемого цифрового офиса — виртуального пространства.

---

11 Стребков Д. О., Шевчук А. В., Спирина М. О. Самостоятельная занятость на рынке удаленной работы: распространение инновационной трудовой практики // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 6. С. 89–106.

12 Шевчук А., Красильникова А. Влияние нестандартных трудовых графиков на баланс между работой и жизнью (по данным европейского социального исследования в России) // Журнал исследований социальной политики. 2019. № 17 (2). С. 223–236.

Перечисленные авторами тенденции ведут к изменению в системе занятости населения и способствуют формированию инновационных трудовых практик, связанных с освоением новых форм трудовой деятельности. Становится возможным выполнение отдельных проектов или заданий вне зависимости от принадлежности к корпорации. Под влиянием экономики свободного заработка претерпевают изменение стандартные формы занятости, которые преобладали в индустриальной экономике. Получают все большее **распространение гибкие и нестандартные формы занятости** (неполная, временная, множественная, самостоятельная, неформальная) и децентрализованные формы организации труда.

В литературе феномен фрилансства отражен в работах Д. Пинка<sup>13</sup>. По мнению Т. Малоуна<sup>14</sup>, электронные фрилансеры, а не корпорации, являются базовой единицей дистанционной экономики. Эти профессионалы для выполнения задач объединяются в гибкие временные сети, которые распадаются, когда задачи выполнены. Фрилансер воспринимается как микропредприятие, где все функции выполняются одним человеком.

Изменение форм трудовой деятельности исследуется специалистами в России и за рубежом уже некоторое время. Российскими исследователями опубликован ряд работ о составе трудовых ценностей фрилансеров и сравнении трудовых ценностей фрилансеров и наемных работников<sup>15</sup>.

Несмотря на то что уровень развития технологий, наличие сетевых сервисов и портативных устройств позволяли широко использовать практику удаленной работы, реальный уровень распространенности удаленных форм организации работы наемных сотрудников был весьма незначительным до начала 2020 года, до момента, когда практически по всему миру был объявлен повсеместный локдаун в попытке сдержать распространение пандемии коронавируса.

---

13 Пинк Д. *Нация свободных агентов: как новые независимые работники меняют жизнь Америки*. М.: Секрет фирмы, 2006. С. 37.

14 Малоун Т. У. *Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь*. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

15 См., например: Стребков Д. О., Шевчук А. В. Фрилансеры в информационной экономике... С. 23–39; Стребков Д. О., Шевчук А. В. Трудовые ценности самостоятельной и организационной занятости // Социологические исследования. 2017. С. 81–93; Стребков Д. О., Шевчук А. В. Ловушка гибкой занятости: как нестандартный график работы влияет на баланс между работой и жизнью фрилансеров // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 3. С. 86–102. <https://doi.org/10.14515/monitoring>

## 1.4. Исследование возможностей удаленной работы в Европейском союзе до и во время пандемии коронавируса<sup>16</sup>

Пандемия COVID-19 и последовавший локдаун внезапно спровоцировали резкие изменения условий труда: многие рабочие места были принудительно закрыты решением локальных правительств. В результате в 2020 году был реализован масштабный социальный эксперимент, когда удаленная работа временно стала обычным способом работы для многих наемных работников. Пандемия на какое-то время устранила ограничения и барьеры, связанные с распространением удаленной работы для значительной части наемных сотрудников. Благодаря этому эксперименту получены реальные цифры «потенциально возможной» удаленной работы для разных профессий.

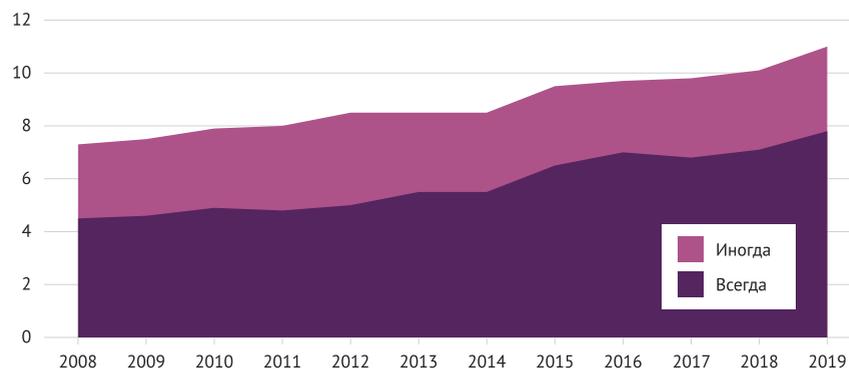
Исследование **«Возможности удаленной работы в период кризиса COVID-19: новая цифровая пропасть»** было опубликовано в Европейском союзе в 2020 году по результатам сравнения данных о масштабе удаленной работы среди наемных сотрудников до и во время пандемии. Авторы исследуют концептуальную возможность удаленной работы и делают предположения относительно возможных долгосрочных изменений в системе организации труда и возможности преодоления барьеров, которые сдерживали распространение удаленной формы организации работы наемных сотрудников. Приведем некоторые тезисы исследования.

### Выводы о степени распространенности удаленной работы до пандемии (результаты исследования EU Labour Force Survey)

1. При всех возможностях, которые предоставляли цифровизация и информационные технологии для организации удаленной работы на протяжении последних 10 лет, доля наемных работников, которые как минимум иногда работали не в офисе, составляла около 8% в 2008 году и 11% в 2019 году (рис. 1).
2. Анализ распространенности удаленной работы среди наемных сотрудников по отраслям экономики и профессиям привел исследователей к нескольким значимым выводам (рис. 2):
  - Удаленная занятость среди наемных сотрудников распространена в наукоемких отраслях экономики, сфере интеллектуальных и бизнес-услуг.
  - Гибкий график работы и удаленная работа были больше распространены в крупных компаниях (50 и более сотрудников).

---

16 По материалам исследования: Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020, JRC121193.



*Рисунок 1. Эволюция удаленной работы среди наемных работников в Европейском союзе (ЕС-27), %*  
*Источник: Составлено авторами по Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020.*



*Рисунок 2. Распространенность удаленной работы по секторам экономики среди наемных сотрудников, Европейский союз, 2018, %*  
*Источник: Составлено авторами по Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020.*

- Типичный наемный сотрудник, работающий удаленно, — это высокообразованный и высокооплачиваемый профессионал, который выполняет интеллектуальную работу с высокой степенью автономности с использованием портативных устройств. Как правило, этот сотрудник занимает высокую должность в компании, и возможность удаленной работы — это одно из дополнительных преимуществ, предоставляемых работодателем, знак доверия. Это преимущество подчеркивает его особый статус и является частичной компенсацией за необходимые переработки и размытые границы между профессиональной и личной жизнью.
- Наиболее существенными факторами, влияющими на возможность удаленной работы для наемного сотрудника до кризиса 2020 года, стали уровень образования и уровень дохода. На диаграмме ниже приведен социально-экономический профиль типового удаленного наемного работника до пандемии (рис. 3).

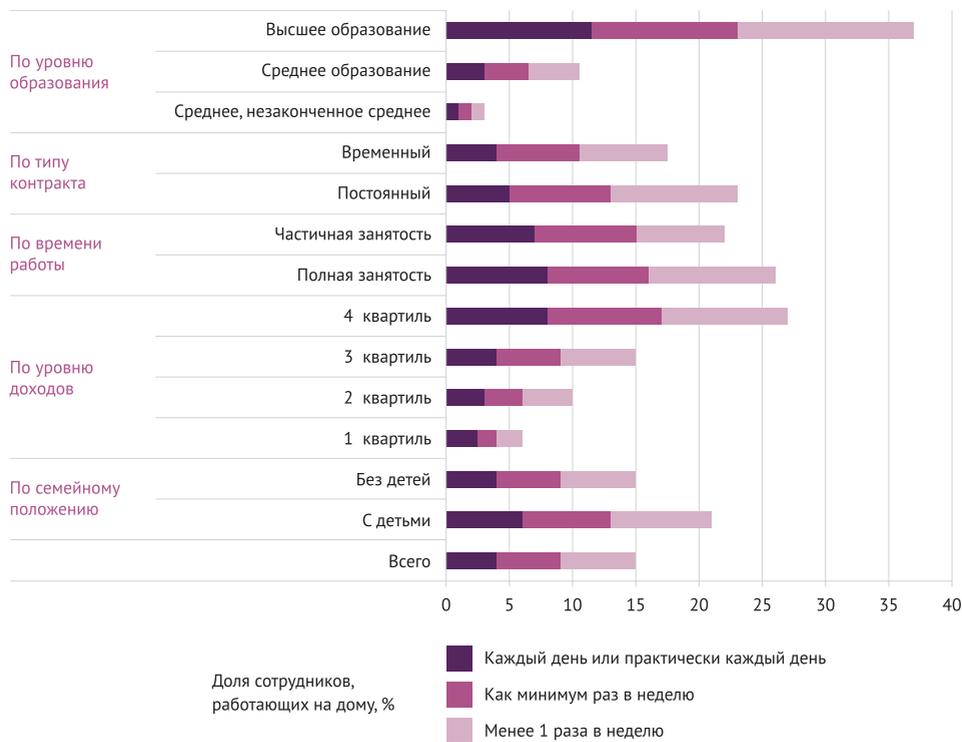


Рисунок 3. Социально-экономический профиль удаленных сотрудников  
 Источник: Составлено авторами по Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020.

- Зафиксирована невысокая доля удаленной работы среди «белых воротничков» со средней и низкой квалификацией (служащие, технические работники, младшие специалисты) по сравнению с работниками на более высоких должностях, несмотря на то что многие из них также используют компьютер в своей работе и их деятельность также связана с обработкой информации. При всех возможностях, которые были предоставлены типом задач, доля «белых воротничков» средней и низкой квалификации была значительно меньше (рис. 4).

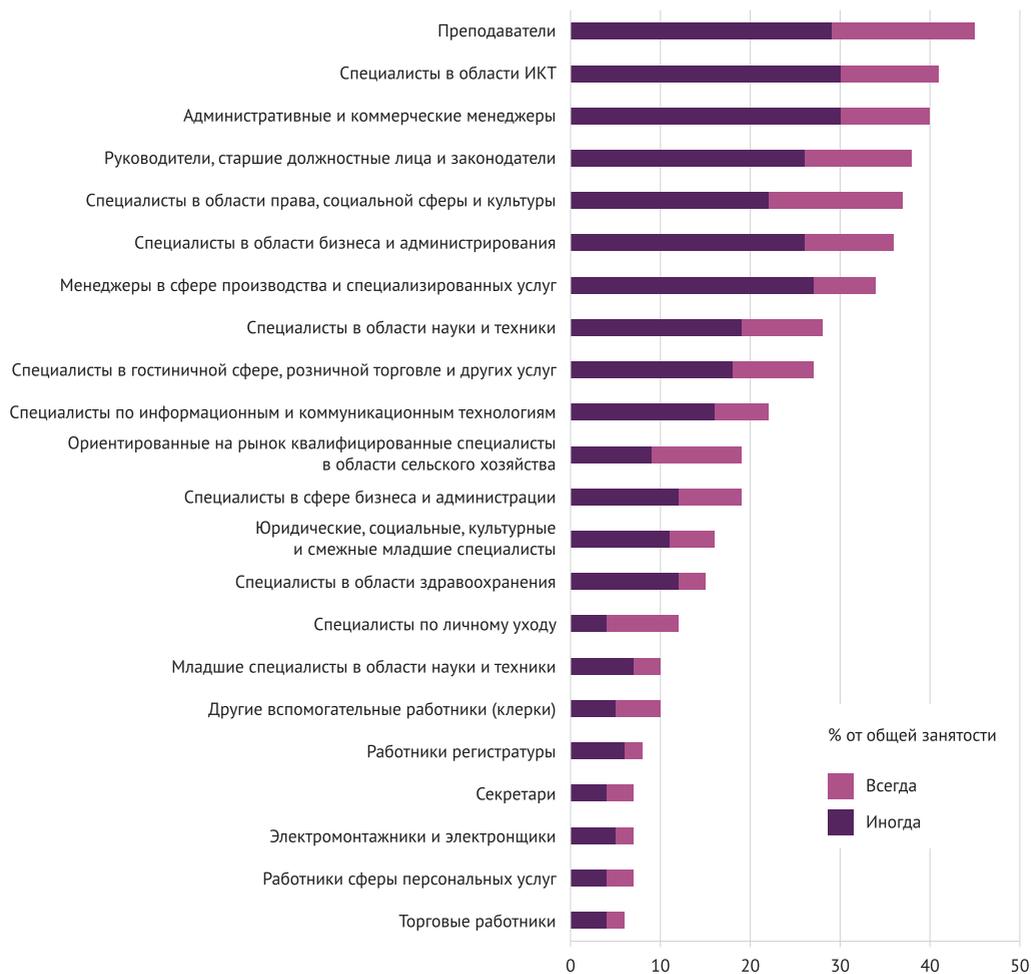


Рисунок 4. Распространенность удаленной работы по профессиям в ЕС-27, 2018  
 Источник: Составлено авторами по Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020.

- Анализ высокой доли удаленной работы среди наемных сотрудников сферы образования привел исследователей к выводу о том, что такие факторы, как высокий уровень социальных взаимодействий в работе и место выполнения работы, не являются препятствиями для удаленной работы, поскольку работу можно разделить на виды деятельности, которые можно выполнять удаленно, и те, которые привязаны непосредственно к месту их выполнения. Развитие IT-технологий также позволяет выполнять часть задач, связанных с непосредственным взаимодействием без существенной потери качества (рис. 5).



Рисунок 5. Удаленная работа по секторам и профессиям в ЕС-27, 2018

Источник: Составлено авторами по Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020.

3. Анализ условий труда удаленно работающих наемных сотрудников выявил ряд особенностей:
  - наемные сотрудники, работающие удаленно, в целом больше перерабатывали;
  - субъективная оценка удовлетворенности трудом не отличалась значительно от работников в офисе;
  - отмечалось положительное влияние на здоровье;
  - более высокий уровень стресса, в особенности при работе из дома;
  - отсутствие границ между работой и личной жизнью;
  - более высокий уровень автономии и более интересная работа.

## Выводы о распространенности удаленной работы во время локдауна, вызванного пандемией коронавируса, или «потенциальная» возможность удаленной работы

1. По данным Eurofound, который проводил опросы в реальном времени в апреле 2020 года, в Европейском союзе 39% наемных сотрудников начали работать из дома после начала пандемии, а 25% ранее не имели опыта удаленной работы.
2. В странах ЕС с развитой экономикой и большей долей занятости населения в секторах экономики, основанной на знаниях, частота работы из дома резко возросла в период ограничений, связанных с пандемией COVID-19. Еще более выраженными стали ранее выявленные факторы, определяющие возможность удаленной работы: уровень образования и заработная плата. Чем более высокооплачиваемым и высокообразованным является работник, тем выше для него возможность удаленной работы.
3. Локдаун продемонстрировал распространение удаленной работы для «белых воротничков» средней и низкой квалификации (более 40%), то есть категорий, среди которых удаленная работа не была распространена до пандемии (рис. 6).

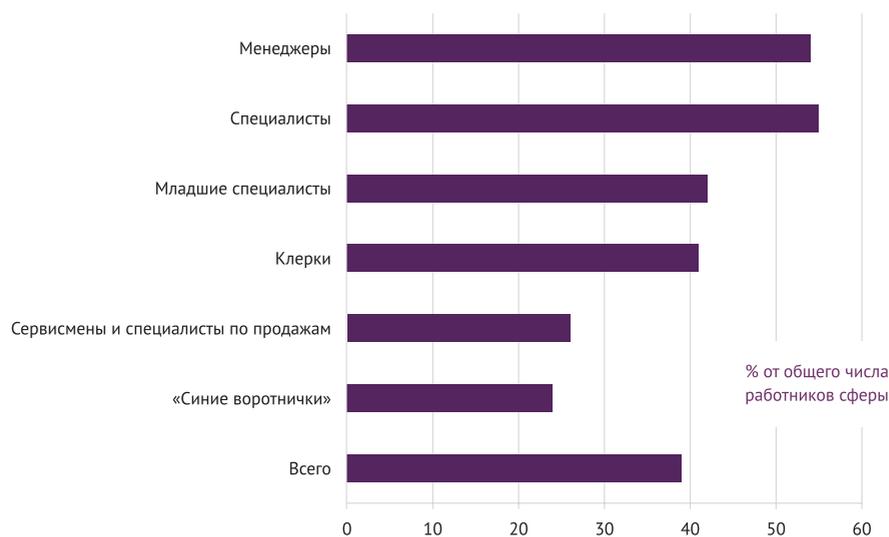


Рисунок 6. Профессии, которые начали работать удаленно во время кризиса COVID-19

Источник: Составлено авторами по Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020.

4. Работа «белых воротничков» потенциально намного больше подходит для удаленной работы, чем работа «синих воротничков», для которых существенное значение имеют физические задачи, действия, привязанные к определенному месту работы.

5. Разрыв потенциально возможной и фактической удаленной занятости достигает максимальных значений для профессий «белых воротничков» среднего и низкого уровня (рис. 7).



Рисунок 7. Возможность удаленной работы и фактическая удаленная работа среди работников

Источник: Составлено авторами по Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020.

При потенциальной возможности удаленной работы для 85% канцелярских работников реальный уровень удаленной работы составлял 5%. Исследователи предполагают, что доступ к удаленной работе до пандемии определялся положением в профессиональной иерархии и соответствующими привилегиями, а не составом рабочих задач. Работодатели предпочитают контролировать присутствие на рабочих местах менее квалифицированных и менее опытных сотрудников, чтобы гарантировать, что они не уклоняются от работы.

6. Различия в распространенности удаленной работы внутри ЕС лишь частично объяснялись различиями в структуре промышленности и содержанием задач. Существенную роль играли макроэкономические факторы и особенности организации труда работников.
- а. Распространенность информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и широкополосного доступа в сеть. Чем выше их распространенность, доступность и степень обученности работе с устройствами, тем больше потенциальных возможностей для удаленной работы.
  - б. Повышение доли интеллектуальных услуг, улучшение инструментов онлайн-сотрудничества способствуют большему распространению удаленной работы.

- в. Стиль менеджмента и особенности корпоративной культуры. Чем более распространенной является культура доверия, делегирующий и вовлекающий стиль лидерства, степень автономии работников, тем больше потенциальных возможностей для удаленной работы.
- г. Значимость командной работы и взаимодействий для получения итогового результата. Чем больше работа зависит от социального взаимодействия, тем меньше возможностей для удаленной работы.
- д. Степень рутинизации, стандартизации и автоматизации процессов. Чем выше стандартизация и автоматизация процессов, тем больше потенциальных возможностей для удаленной работы.
- е. Степень измеримости результатов работы. Чем выше степень измеримости результатов для конкретных рабочих мест, чем выше возможность контроля производительности со стороны работодателя, тем выше вероятность удаленной работы данных рабочих мест.

**Доля занятости, потенциально допускающая удаленную работу на основе анализа индекса технической возможности удаленной работы для различных категорий работников, намного выше, чем фактическая распространенность удаленной работы до пандемии (37% против 15% до пандемии). 22% работников могли бы работать удаленно, но не делали этого до пандемии по ряду причин.**

### **Выводы относительно дальнейшего распространения удаленной работы после окончания пандемии**

1. К основным сложностям, связанным с вынужденной работой из дома, **респонденты-работники** отнесли:
  - плохо оборудованное и неэргономичное рабочее место;
  - невозможность отключиться от работы, стирание границ между личной жизнью и работой в едином пространстве;
  - стрессы и психосоциальные риски, вызванные более продолжительным рабочим днем, «двойное бремя» для родителей с маленькими детьми;
  - большие трудности организации сотрудничества и общения с коллегами, выстраивания социальных связей.
2. К основным сложностям удаленной работы **работодатели** отнесли:
  - снижение инновационного потенциала в связи с отсутствием спонтанного взаимодействия и совместной работы сотрудников;

- сложности и дополнительные затраты, связанные с организацией удаленных рабочих мест: их оборудование, обеспечение сетевой безопасности и сохранности конфиденциальной информации, мониторинг и контроль производительности сотрудников;
  - сложности с развитием социального капитала, обучением, наставничеством, вовлечением новичков.
3. Удаленная работа оценена положительно во многих отношениях: 83% **респондентов-работников** заявили, что хотели бы работать удаленно и после завершения кризиса:
- ежедневно — 12%;
  - несколько раз в неделю — 42%;
  - несколько раз в месяц — 29%.
4. Удаленная организация труда в целом положительно была оценена **работодателями**. К основным преимуществам удаленной работы они отнесли:
- конкурентные преимущества на рынке труда: компании, которые не предоставляют возможность удаленной работы, становятся менее привлекательными на рынке труда;
  - расширение географии поиска и найма новых сотрудников: работодатели перестают быть привязанными к локальному рынку труда в поисках талантов;
  - производительность труда удаленных рабочих мест не снизилась;
  - снижение затрат на обслуживание офисных пространств;
  - снижение затрат на командировочные расходы.
5. Поскольку период вынужденной удаленной работы положительно оценивается и руководством, и сотрудниками, то, вероятнее всего, будет расширяться доступ к удаленной работе для всех сотрудников, кто связан с работой с информацией, независимо от их статуса в организации.
6. Удаленная работа во время пандемии сняла ряд барьеров, связанных с организацией труда, и продемонстрировала вполне конкретные преимущества. Сложившаяся ситуация стала поводом для дальнейшего переосмысления назначения роли офисного пространства и систем организации труда наемных работников. Ведущие высокотехнологичные компании уже заявили о своей готовности поощрять рост удаленной работы (например, Google).

## 1.5. Прогнозы о будущем работы по материалам отчета «Будущее работы»<sup>17</sup>

Об изменениях в условиях работы, вызванных пандемией и последовавшим локдауном, говорится в отчете «Будущее работы», подготовленном к Всемирному экономическому форуму в Давосе в 2020 году. Эксперты сформулировали факторы, которые существенным образом повлияют на будущее работы.

- Темпы внедрения новых технологий останутся неизменными или даже ускорятся в некоторых областях. Приоритетом для бизнеса остаются внедрение облачных вычислений, технологий больших данных, электронной коммерции, искусственного интеллекта.
- Внедрение технологических инноваций и рецессия, возникшая в результате действия локдауна, — оба эти фактора в значительной степени повлияют на рынки труда к 2025 году. Изменится содержание работы, наиболее востребованные навыки и типы заданий. Будут формироваться новые роли, более адаптированные к новому разделению труда между людьми и машинами. Это потребует переобучения и приобретения новых навыков.
- Многие компании анонсируют перемены в цепочках создания ценности, изменения местоположения компаний, размера штата работников:
  - » 43% опрошенных компаний заявили, что планируют сокращать штат вследствие внедрения технологических инноваций, и 34% сообщили, что планируют расширять штат в соответствии с внедренными технологическими решениями;
  - » 41% опрошенных компаний планируют расширение использования подрядчиков для решения специализированных задач.
- Возрастает роль образования, самообразования, онлайн-образования для получения новых навыков и обновления имеющихся. Работодатели признают ценность инвестиций в человеческий капитал, 66% опрошенных работодателей ожидают окупаемости инвестиций в повышение квалификации и переподготовку в течение 1 года.
- Прогнозы о влиянии пандемии на условия труда работников и формы занятости населения в будущем показывают, что 44% сотрудников могут выполнять свою работу удаленно (работа в период локдауна это наглядно продемонстрировала), но при этом реальные цифры готовности работодателей выводить работников на удаленные формы занятости намного ниже. Эксперты связывают этот феномен с рядом факторов: уровнем дохода (ВВП) на душу населения, отраслевой спецификой, возможностями доступа к сети интернет.

---

17 По материалам исследования «Будущее работы», подготовленного для Всемирного экономического форума.

- » В зависимости от уровня дохода на душу населения:
  - для стран с высоким уровнем дохода доля удаленной работы может составлять 38%;
  - в странах с уровнем доходов выше среднего — 25%;
  - 17% в странах с уровнем доходов ниже среднего;
  - 13% в странах с низким уровнем дохода.
  
- » Возможность удаленной работы в зависимости от уровня дохода с поправкой на фактор доступа к сети интернет:
  - 33,6% рабочих мест в странах с высоким уровнем дохода;
  - 17,8% рабочих мест в странах с уровнем дохода выше среднего;
  - 10% рабочих мест в странах с уровнем дохода ниже среднего;
  - 4% рабочих мест в странах с низким уровнем дохода (рис. 8).
  
- Серьезным фактором, сдерживающим широкое использование удаленных форматов работы, является неуверенность руководителей в повышении продуктивности при переходе на удаленный формат работы:
  - » 78% работодателей ожидают некоторого негативного влияния на продуктивность;
  - » 22% ожидают сильного негативного влияния на продуктивность;
  - » 15% опрошенных отмечают отсутствие негативного влияния на продуктивность.

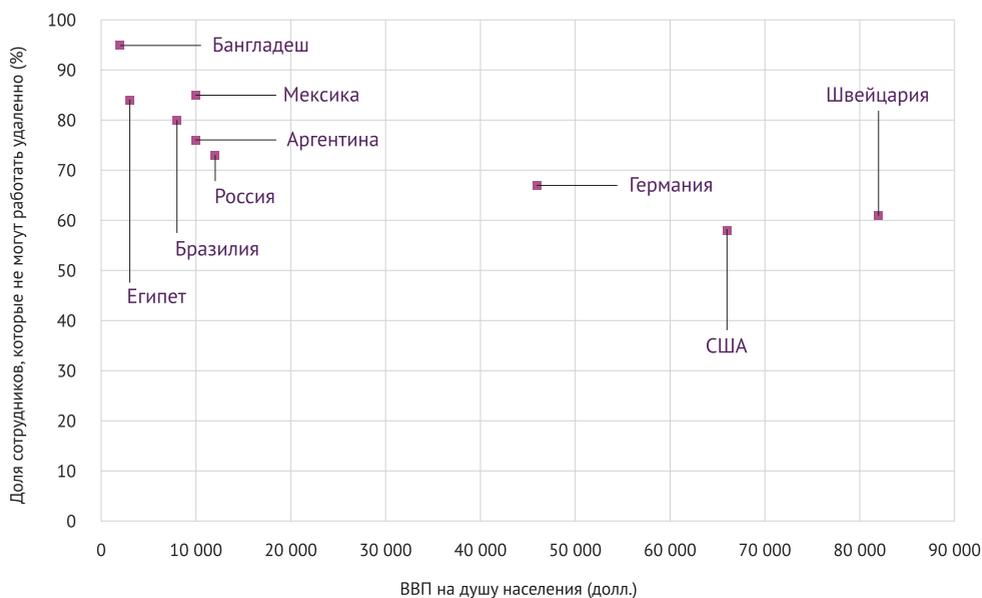


Рисунок 8. Оценка доли работников, не имеющих возможности работать из дома, в зависимости от ВВП на душу населения  
 Источник: Составлено авторами по The Future of Jobs Report // World Economic Forum ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)).

Вместе с этим эксперты проанализировали влияние COVID-19 на стратегии компаний, в частности в Российской Федерации. Получена информация о тех мерах, которые организации планируют реализовывать или уже реализовали в ответ на сложившуюся ситуацию. В Российской Федерации выявлена следующая картина (рис. 9).

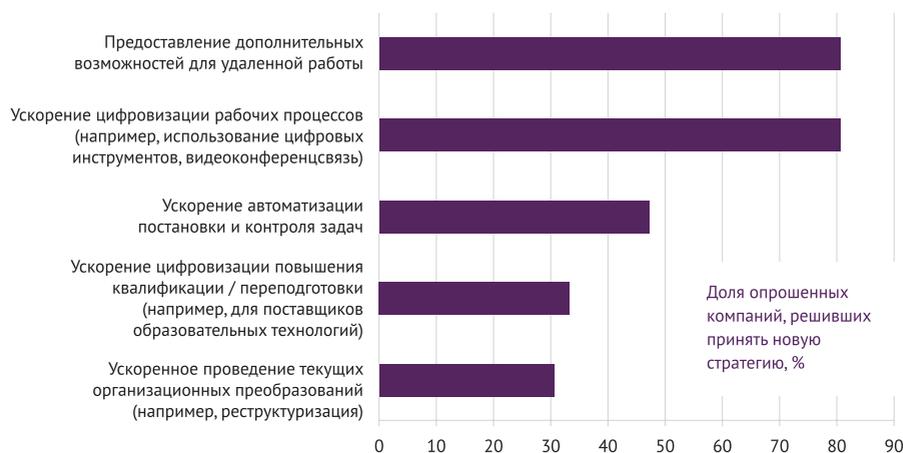


Рисунок 9. Влияние COVID-19 на стратегию компаний в России  
 Источник: Составлено авторами по обзору COVID в шести странах, Belot et al., 2020 (Open Science Forum, <https://osf.io/aubkc/>).

Статистика свидетельствует, что российские компании в качестве основных мер в ответ на вспышку пандемии планируют увеличение числа удаленных рабочих мест, усиленную цифровизацию рабочих процессов, систем постановки и контроля выполнения задач, что в перспективе будет стимулировать более широкое распространение удаленных форм занятости. Значительное число компаний готово в поисках конкурентных преимуществ рассматривать новые возможности, которые предоставляют гибкие формы организации работы, несмотря на то что до недавнего времени они привычно организовывали работу сотрудников в офисах и структурировали работу при помощи традиционных бизнес-процессов.

Отчет «Будущее работы» демонстрирует, что адаптация компаний к новому гибричному формату работы уже стартовала. Начинается поиск практических шагов для решения актуальных вопросов организации удаленной работы: создания общности удаленных работников, решения вопросов координации и проблем благополучия. При этом уже существуют компании с устоявшейся практикой использования удаленной работы, которые успешно справляются с обозначенными вопросами.

## 1.6. Данные Минтруда России о текущем состоянии и перспективах дистанционной занятости

Минтруд приводит следующие статистические данные о динамике дистанционной занятости работающих по найму сотрудников до, во время и после пандемии<sup>18</sup>.

- До пандемии официально оформили дистанционную занятость 30 тыс. человек из числа наемных работников, или менее 1% работающих граждан.
- В пиковый момент пандемии удаленно работали 6 млн человек, или 11% от общего числа трудящихся. Большинство из них работали в крупных агломерациях: Москва, Санкт-Петербург, Свердловская область, Башкортостан.
- В настоящий момент удаленно работают 3,7 млн человек, или 6% от общего числа занятых.
- По прогнозам, дистанционная занятость в России может достигнуть 10% от числа работающих граждан и составить 6 млн человек.

Новая форма организации труда работников уже является нормой в российском трудовом законодательстве, понятие «удаленная работа» внесено в Трудовой кодекс. В Трудовом кодексе оговаривается также порядок электронного обмена документами с удаленными работниками. Минтруд в своих отчетах использует термин «комбинированный тип занятости», понимая при этом ситуацию, когда работник совмещает работу в офисе и на дому.

## 1.7. Что такое гибридный офис

Непрекращающийся процесс технологического развития, а также описанные выше социальные, демографические тенденции будут делать труд удаленных работников различных форм занятости все более распространенным. Компании, по разным причинам столкнувшиеся с ситуацией вынужденного локдауна до и во время пандемии, смогли оперативно перестроить процессы с разной степенью эффективности, несмотря на все опасения и сомнения. Ситуация, связанная с пандемией, на наш взгляд, форсировала уже сформированный ранее тренд. Распространенность удаленных форм занятости, которая рассматривалась некоторыми специалистами как весьма отдаленное будущее, вдруг стала суровой действительностью, в которой многие компании не только выжили, но и нашли возможность оптимизироваться, увидели новые перспективы развития.

В 2020 году произошел взрывной рост количества публикаций в зарубежной деловой прессе о гибридных форматах работы (Hybrid Ways of Working, Hybrid Workplace) или гибридных моделях работы (Hybrid Model, Hybrid). Описываются методы использования,

---

<sup>18</sup> Антон Котяков рассказал о перспективах удаленной занятости на Гайдаровском форуме. 2021. 14 января. <https://mintrud.gov.ru/employment/72>

имеющаяся практика внедрения, преимущества и недостатки. В большинстве публикаций практикующие менеджеры либо консультанты по управлению обобщают свой опыт внедрения гибридных форматов работы и делают предположения относительно дальнейшего их развития. В настоящий момент развернута широкая, но непродолжительная по времени дискуссия по этим вопросам в профессиональном управленческом сообществе. В списке использованной литературы к докладу приведены некоторые публикации и практические исследования, которые показались нам наиболее комплексными и содержательными по проблематике гибридных форматов работы.

На апрель 2021 года мы не обнаружили исследований, в которых было бы дано четкое, подкрепленное исследованиями определение гибридной модели работы и было бы четко определено, каким должно быть соотношение удаленных и офисных работников. В настоящий момент экспертное сообщество по результатам непродолжительной практики сходится во мнении, что степень «гибридности» должна определяться в каждом случае отдельно, в зависимости от специфики работы конкретных ролей в организации, анализа целей и предпосылок перехода на гибрид.

Эксперты консалтинговой компании BCG определили гибридный формат работы следующим образом: **гибридный офис — это такая комбинация офисного и удаленного формата работы сотрудников, при котором более 30% сотрудников работают не в офисе более 50% рабочего времени.** Мы, со своей стороны, разделяем мнение экспертов BCG, поскольку считаем, что говорить о гибридном офисе как о новом формате работы обоснованно в том случае, если компания сталкивается с необходимостью существенно менять основные и вспомогательные бизнес-процессы, а это происходит, когда значительное количество сотрудников работают удаленно.

Некоторые характеристики гибридного формата работы:

- частичное присутствие персонала в офисе по гибкому, но заранее согласованному графику (более 30% сотрудников работают не в офисе более 50% рабочего времени);
- офисные пространства перестраиваются под совместную работу проектных команд, коворкинги;
- неперсонифицированные рабочие места;
- четкое планирование времени и содержания личных встреч и совместных активностей;
- адаптивное рабочее пространство, трансформирующееся в зависимости от актуальных задач.

Компании различных секторов экономики подошли к вызову пандемии и локдауна с разной степенью подготовленности. Некоторые компании IT-сектора, компании, производящие интеллектуальные продукты и услуги, оцифровавшие свои бизнес-процессы, уже давно экспериментировали с различными форматами организации труда работни-

ков: удаленная форма занятости, частичное присутствие в офисе с гибким графиком, привлечение фрилансеров. Компании промышленного сектора экономики, где 70–80% персонала работает непосредственно на производстве, где высока доля ручного труда и низкая степень цифровизации процессов, оказались готовы к этому вызову в меньшей степени. Тем не менее даже для таких компаний видится дальнейшее расширение возможностей использования более гибких форматов работы за счет последовательной автоматизации и цифровизации процессов, роботизации производств.

Компании, которые планомерно подошли к практике внедрения гибридных форматов работы вне зависимости от ситуации с пандемией и локдауном, оценивают гибридный формат работы как сложный в реализации, в том числе с точки зрения изменения психологии сотрудников, но имеющий ряд несомненных преимуществ. К числу потенциальных возможностей этого формата эксперты относят:

- экономию на издержках (оптимизация размеров офисных пространств и бюджетов на командировки, содержание офисов, затраты на релокацию сотрудников);
- конкурентные преимущества в борьбе за привлечение и удержание талантов, в том числе возможности поиска сотрудников за пределами локальных рынков труда.

Вместе с этим отмечается, что гибридный формат работы — это лишь способ реализации стратегии, поэтому прежде всего необходимо проанализировать, насколько гибридный формат работы подходит конкретной компании. Эксперты отмечают целый ряд сложностей при перестроении на гибридные форматы работы:

- риск потери инновационности: снижение количества идей для развития бизнеса и сложности с их внедрением;
- риски эрозии корпоративной культуры и риски потери смыслов;
- риски ухудшения психологического состояния сотрудников (в том числе цифровые фобии, выгорание, снижение мотивации, снижение удовлетворенности работой, нарушение work-life balance и проч.);
- сложности с адаптацией новых сотрудников;
- риски снижения уровня доверия в коллективе, разобщенность команд.

При такой форме организации труда, когда сотрудники не находят большую часть времени в одном пространстве, **претерпевает изменения большое число управленческих процессов**, о которых в своих интервью рассказывают эксперты, уже столкнувшиеся с практикой внедрения гибридного формата до пандемии. К ним можно отнести: процессы целеполагания, процессы планирования ресурсов, управление каналами маркетинга и продаж, управление офисной недвижимостью и администрирование, управление информационной безопасностью.

**Значительно трансформируются все процессы управления людьми:** наём и адаптация персонала, управление физическим и ментальным здоровьем, управление корпоративной культурой, а также трансляция смыслов и ценностей через виртуальные каналы коммуникации, оценка результативности и вознаграждение, управление развитием и организационными изменениями, управление мотивацией сотрудников, управление льготами, управление знаниями. Новый формат работы также задает новые требования к стилю лидерства: в гибридных форматах особую значимость приобретают доверие и умение управлять мотивацией команд, лидеры должны демонстрировать большую гибкость и быть готовыми быстро реагировать на изменения ситуации. Новая модель ведет к значительным сдвигам в парадигме управления людьми в современных корпорациях, о которых пойдет речь в следующей главе.

## 1.8. Выводы главы 1

1. Под влиянием ряда факторов серьезные изменения претерпевают формы организации труда работников, все большее распространение получают гибкие формы занятости: удаленная занятость, гибкие графики, вывод части работы за пределы организации, инновационные трудовые практики. Распространяется практика виртуальной трудовой миграции и выход за пределы локальных рынков труда. К этим факторам можно отнести:
  - Изменение бизнес-моделей. Вслед за изменением потребительских предпочтений и моделей потребительского поведения бизнес меняет свои стратегии, модели деятельности и управленческие системы. Большее распространение получают гибкие системы управления, плоские структуры, практикуется децентрализация управления, большее развитие приобретают горизонтальные коммуникации, сетевые и командные способы работы.
  - Инновационные технологии. Технологические инновации позволяют передавать работу, контролировать и координировать деятельность, ставить задачи на расстоянии, быть включенным в рабочий процесс, несмотря на физическую удаленность.
2. Реальный уровень распространенности удаленной работы был значительно ниже, чем потенциально возможный, несмотря на уровень технологического развития и развития инноваций. Он определялся скорее уровнем сотрудника в управленческой иерархии, а не составом задач. Сдерживающими распространность удаленной работы факторами эксперты называют макроэкономические факторы и особенности организации работы на предприятиях, при которых работодатели предпочитают контролировать присутствие на рабочих местах менее квалифицированных и опытных сотрудников.
3. Локдаун продемонстрировал возможность большей распространенности удаленной работы для нескольких категорий сотрудников, в особенности для «белых воротничков» средней и низкой квалификации, той категории работников, где разрыв потенциально возможной и фактической удаленной занятости достигает максимальных значений.

4. Несмотря на некоторую неуверенность руководителей в повышении продуктивности при использовании удаленного формата работы, бизнес готов расширять ее применение в целях повышения конкурентоспособности и использования возможностей, выявленных в период вынужденной изоляции.
5. В бизнес-практике все большее распространение получает новый формат работы, который включает в себя элементы традиционного и удаленного формата организации труда, названный экспертами «гибридным офисом». Корпорации начинают экспериментировать с гибридными форматами работы в поисках дополнительных конкурентных преимуществ.
6. Гибридный формат работы станет более распространенным после окончания пандемии, поскольку все большее число работников вовлечено в данный формат уже значительное время и многие компании начали пересмотр своих бизнес-процессов под влиянием внешних факторов (локдауна).

*Научное издание*

*Аналитические доклады  
Высшей школы бизнеса ВШЭ  
Выпуск 1*

Рыкина Мария Николаевна, Филатова Ольга Геннадьевна

## **Гибридные офисы**

*Второе издание*

*Менеджер проекта М. Л. Мазур*

*Дизайн макета, компьютерная верстка, дизайн обложки: М. А. Гончаров*

*Корректор А. М. Тазеева*

*Выпускающий редактор А. В. Заиченко*

Подписано в печать 11.07.2022. Формат 84x108/16

Гарнитура PT Serif

Уч.-изд. л. 7,6. Усл. печ. л. 13,4.

Доп. тираж 500 экз. Изд. № 2651 Заказ №

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,

тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано с готовых файлов заказчика

в типографии РИДО

603000, Россия, Нижний Новгород, ул. Шаляпина, 2А, кор. 1