



# ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 005.942:334.7  
JEL Classification: M12

DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.4

Бурбело Н.О.,  
*старша викладачка кафедри маркетингу  
та управління бізнесом,  
Ковшова І.О.,  
д-р екон. наук, професорка, професорка кафедри  
маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ*

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ FHWS-МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ КОМПАНІЯМИ

Burbelo N.O.,  
*senior lecturer at the department of marketing  
and business management,  
Kovshova I.O.,  
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department  
of marketing and business management,  
National University "Kyiv-Mohyla Academy", Kyiv*

## THE BASIC PRINCIPLES OF FORMING FHWS-MODELS OF MANAGEMENT OF CONSULTING COMPANIES

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок консалтингових послуг зазнає значних змін під впливом таких глобальних тенденцій, як діджиталізація, зростання обсягів віддаленої роботи та гнучкість в організації бізнес-процесів. Особливої актуальності набувають моделі управління, що поєднують традиційні форми організації праці з новими підходами до координації робочого середовища. Однією з таких моделей є модель гнучкого гібридного робочого простору FHWS (Flexible Hybrid Work Space), яка інтегрує офісну роботу, віддалені робочі місця та гнучкі робочі простори. В умовах швидкої зміни потреб ринку та клієнтів консалтингові компанії стикаються з необхідністю адаптувати свої моделі управління для забезпечення власної конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності. Однак, незважаючи на очевидні переваги FHWS-моделей, такі як скорочення витрат на офісні приміщення, підвищення продуктивності праці співробітників завдяки гнучким умовам роботи та можливість об'єднати експертів з різних регіонів, мають місце і певні виклики. Тому існує потреба у дослідженні основних принципів формування FHWS-моделей управління в консалтингових компаніях, оцінюванні їх впливу на продуктивність та визначенні основних викликів і можливостей, пов'язаних з переходом до гібридної організаційної форми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-методична база за даним напрямом ще не набула достатнього розвитку. Наукові дослідження у сфері впровадження гібридних моделей управління проводили Майнка М. [1], Куофано Дж. [2], Горєва Є., Хайрулліна М. [3], але більш обґрунтованими і практичними, на наш погляд, є прикладні розробки великих корпорацій та консалтингових компаній. Так, Джейн Нг, провідний фахівець компанії Ahaslides, досліджувала основні критерії і переваги впровадження гібридних моделей управління компанією; а керівники BuiltIn Employers вивчали сучасні тенденції гібридної роботи, проблеми, з якими стикаються роботодавці при гібридній роботі, та кроки для подолання цих викликів й побудови успішної гібридної моделі [4; 5].

Дослідження від McKinsey&Company та Deloitte показують, що перехід на гібридні моделі управління консалтинговими компаніями є глобальною тенденцією, яка значно прискорилася після пандемії COVID-19 [6; 7]. Ці моделі дозволяють організаціям підвищувати продуктивність за рахунок

більшої гнучкості та доступу до глобальних кадрових ресурсів, що, зокрема, актуально для консалтингових фірм, які часто співпрацюють з клієнтами з різних регіонів світу. Згідно з дослідженням PwC, 78 % компаній, які впровадили гібридні форми роботи, відзначають підвищення задоволення працівників і зростання ефективності виконання проєктів [8]. Harvard Business Review також підтверджують, що гібридні моделі, зокрема FHWS, стають популярними через їх здатність адаптувати робочі умови до потреб конкретних проєктів та знижувати витрати на офісні приміщення [9]. Водночас акцент робиться на необхідності формування нових підходів до оцінювання ефективності працівників і збереження мотивації в умовах дистанційної роботи.

Публікації від Gartner підкреслюють, що для консалтингових компаній важливо впроваджувати гібридні моделі управління з урахуванням таких аспектів, як безпека даних, інтеграція цифрових інструментів для управління проєктами та адаптація до нових форм роботи з клієнтами [10].

Варто зауважити, що за даними джерелами неможливо визначити який саме тип моделей впроваджено на вказаних об'єктах і досить складно об'єднати дослідження в єдину і систематизовану базу знань. Компанії впровадили у себе ту модель, яка інтуїтивно була їм найзручнішою. Отже, метою подальших досліджень є систематизація типологій існуючих моделей і розробка базової моделі та критеріїв вибору оптимального варіанту для компанії з урахуванням усіх факторів впливу.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження основних засад формування FHWS-моделей управління консалтинговими компаніями в умовах сучасних глобальних викликів, виявлення ключових факторів, що впливають на успішність впровадження FHWS-моделей у консалтингових компаніях, а також розробка рекомендації для ефективної інтеграції цих моделей у бізнес-процеси.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття гібридної моделі управління компанією виникло і набуло швидкого розвитку через глибокі зміни у світі бізнесу, технологій і соціальних практик. Гібридні моделі управління поєднують елементи різних підходів, інструментів, методів і концепцій для досягнення кращого балансу ефективності, гнучкості й відповідності сучасним умовам. Типологію гібридних моделей управління в науковій літературі описано недостатньо і можна в окремих джерелах знайти різні погляди на розуміння гібридизації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні типи описаних гібридних моделей управління

Ознака гібридності	Типи моделей	Короткий опис
Стиль управління	«Командо-контроль» і «делегування»	У кризових ситуаціях або при стратегічних рішеннях керівництво бере на себе ініціативу, ухвалюючи рішення без необхідності консультацій з іншими. В менш критичних ситуаціях менеджери передають частину своїх повноважень і відповідальності співробітникам, щоб стимулювати ініціативність і самоуправління [11].
Підхід до управління проєктами	«Waterfall» і «Agile»	Waterfall: Використовується для великих стратегічних проєктів, де необхідна чітка структура, суворий контроль за термінами й бюджетом. Agile: Застосовується в швидких циклах розробки для вдосконалення окремих елементів або компонентів проєкту, коли потрібна гнучкість і можливість швидкої зміни напрямку [12].
Централізація управління	«Централізація» і «децентралізація»	Централізація: Важливі стратегічні рішення залишаються в руках вищого керівництва, що дозволяє контролювати загальну стратегію й напрям розвитку компанії. Децентралізація: Менеджери на місцях отримують повноваження для прийняття тактичних рішень, що стосуються операційної діяльності [13].
Організаційна структура управління	Лінійна і функціональна	Різні форми поєднання лінійної і функціональної організаційної структури управління в компанії: лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, проєктна [14].
Управління людськими ресурсами	Традиційна HR-модель та цифрова HR-модель	Поєднує традиційні підходи до управління кадрами з цифровими інструментами для автоматизації та оптимізації HR-процесів. Традиційна HR-модель: управління персоналом за допомогою ручних процесів, паперової документації та фізичних зустрічей. Цифрова HR-модель: використання HRM-систем для автоматизації процесів найму, навчання, відстеження продуктивності та оцінки співробітників [15; 16].
Форма організації робочого процесу	Офісна робота і віддалена робота	Офісна робота: Вимагає присутності співробітників у фізичному офісі для виконання певних завдань або участі в нарадах. Віддалена робота: Співробітники працюють з будь-якого місця, використовуючи цифрові інструменти для комунікації та управління завданнями [17].

Джерело: систематизовано авторами за [11–17]

Для подальшого вивчення було обрано гібридні моделі управління за формою організації робочого процесу. На нашу думку, виділення офісної та віддаленої роботи в компанії недостатньо для повного аналізу моделі, а важливим аспектом комплексного вивчення є способи їх поєднання для забезпечення ефективного робочого процесу. Станом на зараз, визнаних стандартів гібридних моделей управління консалтинговими компаніями у науковій літературі немає, адже модель формується для кожної окремої організації на основі співвідношення часток офісної і віддаленої роботи. В матеріалах окремих компаній описані приклади наступних впроваджених моделей: Remote-First; Office-Occasional; Office-First, Remote Allowed. Порівняльна характеристика цих моделей описана у табл. 2.

**Таблиця 2**

**Порівняльна характеристика гібридних моделей управління консалтинговими компаніями за способом організації робочого процесу**

Модель	Опис характеристик
Remote-First	Передбачає здебільшого віддалену роботу персоналу з конкретними винятками виконання роботи в офісі обмеженої кількості співробітників за встановленим графіком.
Office-Occasional	Працівники обирають власний графік роботи в офісі відповідно до своїх пріоритетів, з обов'язковим складанням розкладу-черги і його дотриманням.
Office-First, Remote Allowed	Робочі місця в офісі закріплені за конкретними працівниками, а присутність керівництва компанії є обов'язковою.

*Джерело: систематизовано авторами за [5; 18]*

Кожна з цих моделей акцентує увагу на одній особливості організації роботи – офіс чи віддалено і не може продемонструвати всі форми і способи їх поєднання. На нашу думку, доцільно доповнити склад моделей таким компонентом, як гнучкі робочі простори, і розробити базову модель змішаного адаптивного робочого середовища. За основними характеристиками моделі доречно визначити назву: «Модель гнучкого гібридного робочого простору FHWS» (англ.«Flexi-Hybrid Work Space»).

Пропонуємо виділити дві основні ознаки запропонованої моделі управління консалтинговими компаніями: гнучкість та інтегративність, що і пояснює основну властивість гібридності та відображає поєднання і взаємодію різних компонентів для створення єдиного цілого, яке є більш адаптивним до змінних умов. Тому нами визначено загальну модель як гібридну і доповнено її варіативними компонентами – різновидами цієї моделі, які утворюються в різних умовах середовища і під впливом різноманітних факторів. Основними блоками базової моделі є центральне управління, технологічне та цифрове забезпечення і гнучкий робочий простір, що утворюється через поєднання традиційного офісу, віддалених робочих місць та гнучких робочих просторів.

Центром управління може бути головний офіс або вищий рівень корпоративної ієрархії. Центр управління виконує адміністративну функцію через прийняття управлінських рішень, постановку цілей і завдань та координацію діяльності. Традиційні офіси – це орендовані приміщення або ті, які перебувають у власності компанії та розташовані за юридичною чи фізичною адресою. Приміщення включають робочі місця з усім необхідним обладнанням, конференц-залами та презентаційними залами, кімнатами для переговорів, зонами відпочинку та харчування (кухні, туалети та душові). В офісах також можуть бути ігрові майданчики, зелені зони та місця для домашніх тварин, які можуть перебувати в офісі з господарями у робочий час. Утримання офісу є досить дорогим, оскільки включає плату за оренду, комунальні послуги, прибирання, охорону, протипожежний захист, витратні матеріали, такі як папір і картриджі для принтерів, ремонт обладнання, кухонне обладнання та різні товари. Саме тому ще до пандемії багатьом компаніям довелося скоротити кількість офісних працівників, а розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зробив це можливим.

Віддалені робочі місця означають, що працівники виконують свої обов'язки за межами традиційного офісу, вдома або в інших місцях. Це забезпечується технологіями, які дозволяють працівникам підключатися до мереж і ресурсів компанії через інтернет: хмарні сервіси, такі як Google Drive і Dropbox, використовуються для зберігання та обміну документами, а Microsoft Teams, Zoom, Meet, комунікаційні платформи, такі як Slack, уможливають ефективну співпрацю.

Гнучкі робочі простори характеризуються унікальними формами організації роботи, її обмеженим таймінгом і включають різні типи робочих середовищ, які відповідають потребам компанії, її співробітників і поточним завданням. Окрім коворкінгів, до них відносяться готельні офіси, спільні простори в корпоративних будівлях, хот-деск, робочі лаунжі та поп-ап офіси. Перевагою гнучких робочих просторів є адаптація до конкретних робіт чи потреб команди, створення відкритого середовища взаємодії, а недоліком – створення ефекту хаосу і підвищений шум, оскільки робоча взаємодія команди часто досить гучна.

Станом на сьогодні не існує єдиної моделі, яку можна застосувати до всіх консалтингових компаній. Кожна компанія розробляє власну організаційну модель робочого середовища на основі базової моделі. Варіативність формується шляхом поєднання окремих компонентів цих модулів у

різних пропорціях. Базова структура моделі, головні суттєві її компоненти, залишаються фіксованими. Сектор технічної та цифрової підтримки також має бути стабільним з точки зору забезпечення діяльності. Звичайно, технічне обладнання повинно постійно оновлюватися відповідно до останніх стандартів і вимог, але сервери, мережеві системи та хмарні сховища змінюються достатньо рідко, і мають бути стабільні в роботі.

Динамічні компоненти моделі управління консалтинговими компаніями включають віддалені робочі місця, які змінюються залежно від того, де працівники обирають працювати. Гнучкі робочі простори формуються залежно від потреб команди та наявності простору. Коворкінги змінюються залежно від потреб проєкту та бізнесу. Робочі лаунжі та поп-ап офіси забезпечують тимчасові робочі зони в різних локаціях, формують сучасну інфраструктуру для мобільної та динамічної роботи і сприяють підвищенню продуктивності, гнучкості та креативності колективів. Кількість і тип гнучких робочих просторів, таких як коворкінги, робочі лаунжі та поп-ап офіси, можуть змінюватися залежно від потреб проєкту або бізнесу.

Варіативність запропонованих FHWS моделей управління консалтинговими компаніями представлена на рис. 1 та рис. 2.

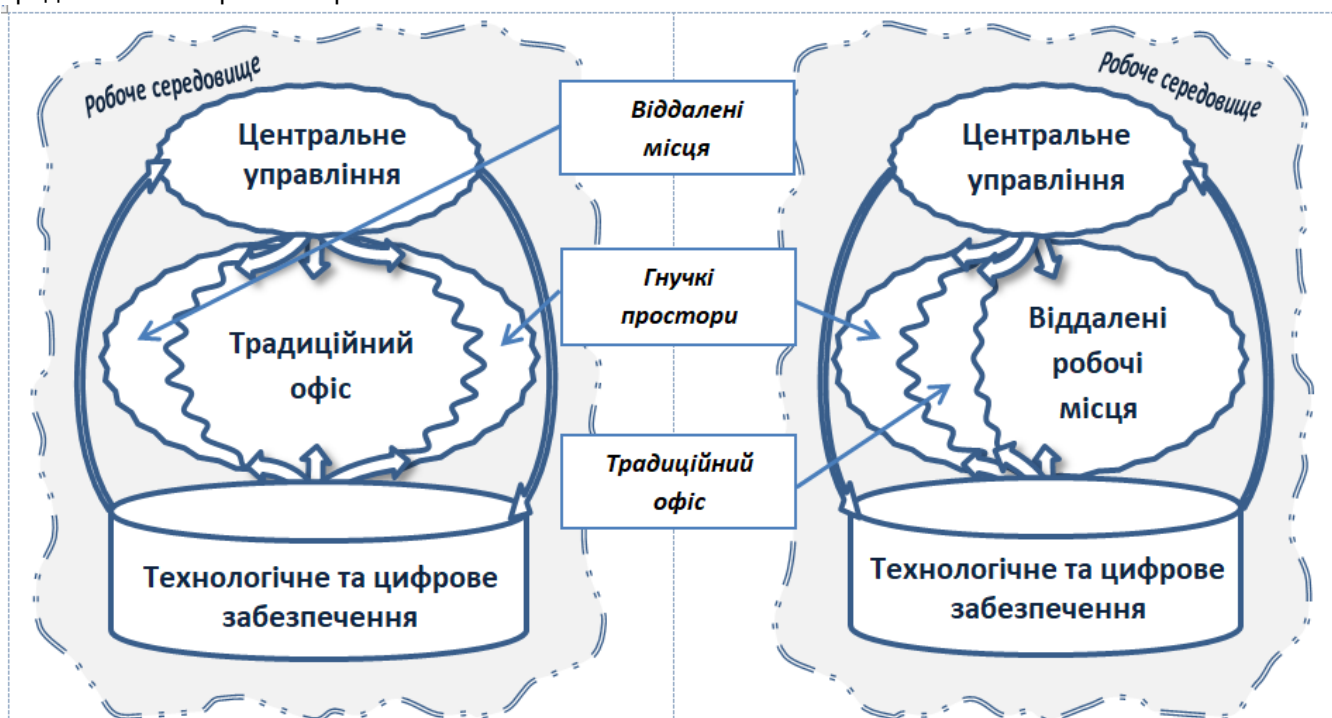
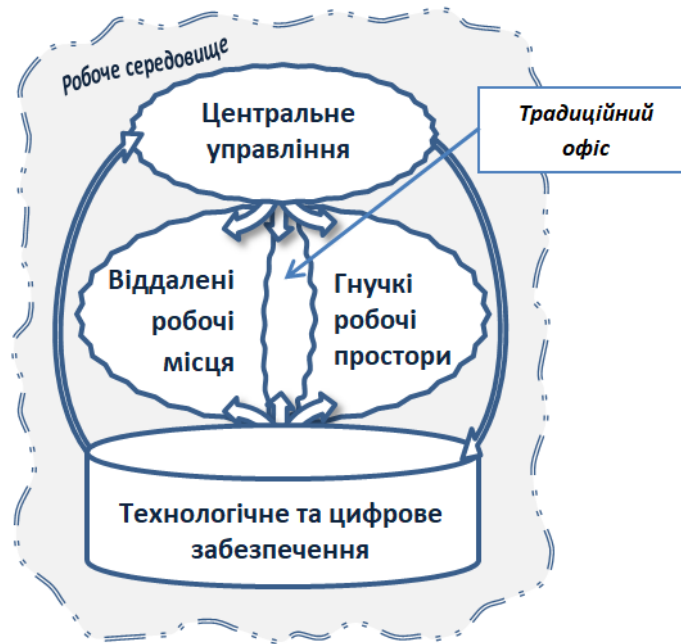


Рис. 1. Базові варіанти FHWS моделей управління консалтинговими компаніями «Традиційний офіс» і «Віддалені робочі місця»

Джерело: розроблено авторами

Модель FHWS «Традиційний офіс» передбачає, що частка робочих місць традиційної форми організації складає понад 75 % загальної їх чисельності в компанії, а решта 25 % припадає на віддалені робочі місця і гнучкі робочі простори. Саме така модель переважає у більшості компанії з виробничими процесами. Пандемії та епідемії, стрімкий технологічний прогрес та інформаційне середовище, економічні та соціальні кризи, зміни в законодавстві впливають на пріоритет у виборі FHWS моделі. Внутрішні фактори, такі як зміни в культурі праці та екологічній політиці компанії, рішення про скорочення витрат і розширення діяльності, також можуть мати вплив на рішення керівництва компанії. Існує також підтримка повернення до роботи в офісі після переходу на віддалену роботу під час пандемії; переважно це пов'язано з покращенням взаємодії між працівниками в офісі, створенням активного корпоративного середовища та навчанням нового персоналу, що дуже складно робити при віддаленій роботі.

FHWS модель «Гнучкі робочі простори» (рис. 2) є нетиповою для вітчизняного середовища. Незначна кількість компанії роблять акценти на таку форму організації роботи, віддаючи перевагу звичним організаційним інструментам і методам.



**Рис. 2. FHWS модель управління консалтинговими компаніями «Віддалені робочі місця / гнучкі робочі простори»**

*Джерело: розроблено авторами*

Вибір конкретної моделі залежить від характеру роботи, культури компанії та інфраструктурних можливостей. Важливими аспектами є підготовка персоналу до зміни моделей роботи, забезпечення необхідної технічної підтримки та безпеки даних для всіх типів робочих місць. Обґрунтувати вибір моделі управління консалтинговими компаніями можна за допомогою мультиатрибутивного моделювання. Потенційними атрибутами вибору можуть бути: показник продуктивності праці, гнучкість робочого графіка, рівень технологічної підтримки в компанії, якість внутрішньої комунікації і соціальних контактів команди, рівень захисту інформаційних систем, комфорт робочого місця, витрати на інфраструктуру, рентабельність діяльності, психоемоційний стан працівників, ефективність роботи між різними відділами, здатність до впровадження нових ідей та рішень, загальна задоволеність умовами роботи. Серед потенційних атрибутів доцільно обрати 5–6 і виконати експертне оцінювання за участю не менше п'яти внутрішніх експертів, які досконало знають свою компанію і можуть об'єктивно оцінити всі виділені параметри.

Такі ж атрибути мають бути обрані і для розрахунку загального комплексного показника ефективності обраної FHWS-моделі. Для цього варто використовувати інтегральний показник управління консалтинговими компаніями, який враховує всі показники ефективності складових елементів моделі:

$$KE_M = \frac{(I \times I_w) + (S \times S_w) + \dots + (R \times R_w) + \dots}{n}, \quad (1)$$

де  $KE_M$  – комплексна ефективність моделі управління консалтинговими компаніями;

$I$  – інтенсивність праці;

$I_{w_i}$  – ваговий коефіцієнт інтенсивності праці;

$S$  – задоволеність працівників;

$S_{w_s}$  – ваговий коефіцієнт задоволеності працівників;

$R$  – рентабельність витрат;

$R_{w_r}$  – ваговий коефіцієнт рентабельності витрат;

$n$  – загальна кількість індикаторів оцінки.

Відзначимо, що важливо правильно підібрати атрибути для оцінки вихідної ситуації впровадження FHWS-моделі, які повністю відповідають особливостям функціонування конкретної компанії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, нами проаналізовано основи формування FHWS (Flexible Hybrid Work Space) моделей управління консалтинговими компаніями відповідно до сучасних глобальних викликів. Сучасні компанії стикаються з необхідністю адаптувати підходи до роботи через глобалізацію, цифровізацію та зміну потреб ринку, що сприяє виникненню

гібридних моделей управління, основними викликами яких є управління дистанційними командами, збереження корпоративної культури в умовах віддаленої роботи, забезпечення безпеки даних, а також інтеграція інновацій у проєктне управління.

Для ефективної інтеграції FHWS-моделей у бізнес-процеси консалтингових компаній розроблено базові варіанти FHWS-моделей управління консалтинговими компаніями «Традиційний офіс» і «Віддалені робочі місця». Для обрання коректної моделі рекомендовано використовувати інтегральний показник, який враховує всі можливі показники ефективності складових елементів моделі, скореговані ваговим коефіцієнтом.

Перспективами подальших досліджень є апробація FHWS-моделей у бізнес-процеси консалтингових компаній.

### Література

1. Майнка М. К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM> (дата звернення: 29.07.2024).
2. Gennaro Cuofano. Business model innovation. URL: <https://substack.com/home/post/p-146497305> (дата звернення: 08.08.2024).
3. Gorevaya E., Khayrullina M. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Iss. 27. pp. 344-350. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/82100028.pdf> (дата звернення: 09.08.2024).
4. Hybrid model of the workplace. The 5-step strategy you need to know in 2024. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/hybrid-workplace-model/> (дата звернення: 09.08.2024).
5. A hybrid work model for all. URL: [https://employers.builtin.com/guide-how-to-create-a-successful-hybrid-work-environment/?utm\\_source=Editorial&utm\\_medium=BIReferral](https://employers.builtin.com/guide-how-to-create-a-successful-hybrid-work-environment/?utm_source=Editorial&utm_medium=BIReferral) (дата звернення: 12.07.2024).
6. Speeding up in a slowing economy. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/speeding-up-in-a-slowng-economy> (дата звернення: 12.07.2024).
7. A transformation that's gamechanging. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en.html> (дата звернення: 12.07.2024).
8. Workers are ready for change. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата звернення: 12.07.2024).
9. Dawn Klinghoffer, Karen Kocher, Natalie Luna. Onboarding New Employees in a Hybrid Workplace. URL: <https://hbr.org/2024/06/onboarding-new-employees-in-a-hybrid-workplace?ab=HP-topics-text-8> (дата звернення: 12.07.2024).
10. Reassess Your Growth Strategy to Thrive Amid Tech Evolution. URL: <https://www.gartner.com/en/tech-ceo/topics/growth-strategy> (дата звернення: 20.07.2024).
11. Porteous E. *What Is a Centre-Led Procurement Model?* *Procurious*. 2021. URL: <https://www.procurious.com/procurement-news/hybrid-centralised-decentralised-debate> (дата звернення: 28.07.2024).
12. Bakkah. *HR Operating Model: Principles, Purpose, Benefits, and Types*. Bakkah. 2021. URL: <https://bakkah.net> (дата звернення: 28.07.2024).
13. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 6th ed. Project Management Institute. 2017. 756 p.
14. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press. 1997. 304 p.
15. KPMG. *Shared Services: Optimizing Business Processes for the Future*. KPMG Insights. 2020. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights> (дата звернення: 28.07.2024).
16. Robertson B. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt & Co. 2015. 223 p.
17. Laloux F. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker. 2014. 360 p.
18. Hybrid model of the workplace The 5-step strategy you need to know in 2023. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/hybrid-workplace-model/> (дата звернення: 30.07.2024).

### References

1. Mainka, M.K. (2020), "Features of modern models of effective business of enterprises", available at: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM> (access date July 29, 2024).
2. Cuofano, G. "Business model innovation", available at: <https://substack.com/home/post/p-146497305> (access date August 8, 2024).
3. Gorevaya, E. and Khayrullina, M. (2015), "Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*", Iss 27, 344-350, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/82100028.pdf> (access date August 9, 2024).

4. Hybrid model of the workplace. The 5-step strategy you need to know in 2024, available at: <https://ahaslides.com/uk/blog/hybrid-workplace-model/> (access date August 9, 2024).
5. "A hybrid work model for all", available at: [https://employers.builtin.com/guide-how-to-create-a-successful-hybrid-work-environment/?utm\\_source=Editorial&utm\\_medium=BIReferral](https://employers.builtin.com/guide-how-to-create-a-successful-hybrid-work-environment/?utm_source=Editorial&utm_medium=BIReferral) (access date July 12 2024).
6. McKinsey & Company. "Speeding up in a slowing economy", available at: [www.mckinsey.com/featured-insights/speeding-up-in-a-slowing-economy](http://www.mckinsey.com/featured-insights/speeding-up-in-a-slowing-economy) (access date: 12 July 2024).
7. Deloitte. "A transformation that's gamechanging", available at: [www.deloitte.com/uk/en.html](http://www.deloitte.com/uk/en.html) (access date July 12, 2024).
8. PwC. "Workers are ready for change", available at: [www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html](http://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html) (access date July 12, 2024).
9. Klinghoffer, D., Kocher, K. and Luna, N. (2024), Onboarding New Employees in a Hybrid Workplace, available at: <https://hbr.org/2024/06/onboarding-new-employees-in-a-hybrid-workplace?ab=HP-topics-text-8> (access date July 12, 2024).
10. Reassess Your Growth Strategy to Thrive Amid Tech Evolution, available at: [www.gartner.com/en/tech-ceo/topics/growth-strategy](http://www.gartner.com/en/tech-ceo/topics/growth-strategy) (access date July 20, 2024).
11. Porteous, E. (2021). What Is a Centre-Led Procurement Model? *Procurious*. available at: [www.procurious.com/procurement-news/hybrid-centralised-decentralised-debate](http://www.procurious.com/procurement-news/hybrid-centralised-decentralised-debate) (access date July 28, 2024).
12. Bakkah (2021), HR Operating Model: Principles, Purpose, Benefits, and Types, available at: <https://bakkah.net> (access date July 28, 2024).
13. Project Management Institute. (2017), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. 756 p.
14. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Review Press. 304 p.
15. KPMG (2020). "Shared Services: Optimizing Business Processes for the Future. KPMG Insights", available at: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights> (access date July 28, 2024).
16. Robertson, B. (2015). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt & Co. 223 p.
17. Laloux, F. (2014), Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker. 360 p.
18. Hybrid model of the workplace. The 5-step strategy you need to know in 2023, available at: <https://ahaslides.com/uk/blog/hybrid-workplace-model/> (access date July 30, 2024).

**Бурбело Н.О., Ковшова І.О.**

## **ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ FHWS-МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ КОМПАНІЯМИ**

**Мета.** Дослідження основних засад формування FHWS-моделей управління консалтинговими компаніями в умовах сучасних глобальних викликів, виявлення ключових факторів, що впливають на успішність впровадження FHWS-моделей у консалтингових компаніях, а також розробка рекомендації для ефективної інтеграції цих моделей у бізнес-процеси.

**Методика дослідження.** У статті застосовано методи порівняльного аналізу, системного підходу та контент-аналізу останніх публікацій і досліджень у сфері управління консалтинговими компаніями, таких як звіти McKinsey, Deloitte, PwC, Gartner та інших компаній. Дослідження ґрунтується на аналізі практичних кейсів консалтингових фірм, що впроваджують гібридні моделі роботи.

**Результати дослідження.** Дослідження показало, що FHWS-моделі дозволяють значно підвищити гнучкість бізнес-процесів, знизити операційні витрати та покращити залучення співробітників завдяки можливості працювати з будь-якого місця. Водночас виявлено основні виклики, такі як координація віддалених команд, підтримка корпоративної культури та забезпечення інформаційної безпеки.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Вперше систематизовано основні типи гібридних моделей управління компанією за різними ознаками та здійснено комплексний аналіз FHWS-моделей управління у контексті консалтингових компаній, з урахуванням їхніх специфічних потреб та ризиків. Досліджено нові виклики та можливості, які виникають у зв'язку з впровадженням гібридних робочих форматів та обґрунтовано основні механізми вибору моделі у практичній діяльності компанії.

**Практична значущість результатів дослідження.** Результати дослідження можуть бути використані керівниками консалтингових компаній для підвищення ефективності управління та оптимізації робочих процесів. Вони також корисні для розробки стратегій інтеграції FHWS моделей у бізнес-процеси з метою зниження витрат та підвищення продуктивності.

**Ключові слова:** FHWS модель, гібридне управління, консалтингові компанії, дистанційна робота, гнучкі робочі простори, продуктивність, корпоративна культура.

Burbelo N.O., Kovshova I.O.

## THE BASIC PRINCIPLES OF FORMING FHWS-MODELS OF MANAGEMENT OF CONSULTING COMPANIES

**Purpose.** This study aims to investigate the fundamental principles for developing FHWS (Flexible Hybrid Workspace Solution) management models within consulting companies amid contemporary global challenges. It seeks to identify the key factors influencing the successful implementation of FHWS models in consulting firms, as well as to formulate recommendations for the effective integration of these models into business processes.

**Methodology of research.** The article applies methods of comparative analysis, a systematic approach, and content analysis of recent publications and research in the field of consulting company management, such as reports from McKinsey, Deloitte, PwC, Gartner, and others. The research is based on the analysis of practical cases from consulting firms implementing hybrid work models.

**Findings.** The study reveals that FHWS models significantly enhance business process flexibility, reduce operational costs, and improve employee engagement by allowing work from any location. However, it also identifies key challenges, including the coordination of remote teams, maintaining corporate culture, and ensuring information security.

**Originality.** This article provides a first-time systematization of the main types of hybrid management models based on various criteria. It also offers a comprehensive analysis of FHWS models in the context of consulting companies, taking into account their specific needs and risks. New challenges and opportunities arising from the implementation of hybrid work formats are examined, and the key mechanisms for selecting a model in a company's practical operations are substantiated.

**Practical value.** The research findings can be utilized by consulting company managers to enhance management efficiency and optimize work processes. They are also valuable for developing strategies to integrate FHWS models into business processes to reduce costs and increase productivity.

**Key words:** FHWS model, hybrid management, consulting companies, remote work, flexible workspaces, productivity, corporate culture.