

## 1.6. ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ

**Анотація.** Окреслено ключові проблеми пов'язані з організацією дистанційної діяльності фахівців у галузі digital marketing. Показані шляхи вирішення цих проблем: організація віртуальних команд маркетологів, що базуються на спільних цінностях у сприйнятті самої діяльності, її продуктів та очікуваних впливів; використання інструментів групової роботи в Інтернет та хмарних технологій; підготовка мультимедійних продуктів для розміщення і поширення в мережі Інтернет, соціальних мережах та месенджерах.

**Ключові слова:** дистанційна діяльність, цифровий маркетинг, економіка вражень, спільні цінності, інструменти групової роботи, мультимедійні продукти

**Актуальність.** В сучасних умовах ведення бізнесу, розвитку інформаційних технологій та Інтернету, а також виникненні ускладнень ведення справ внаслідок пандемії, збільшується значущість дистанційної діяльності фахівців, зокрема у галузі digital marketing. Кількість людей, які працюють з дому, стає дедалі більше по всьому світу. В першу чергу це стосується розвинених країн. З розвитком доступності Інтернету динаміка збільшення популярності віддаленої роботи буде рости глобально. За даними статистики за грудень 2019 року зросла частка людей, які працюють віддалено [1]. До цього вона була стабільно в рамках 2–3 %, а тепер збільшилася до 4,2 %. Кількість ремоут вакансій в Україні зростає, причому за рахунок девелоперів – у другому півріччі 2019 року 11 % вакансій для девелоперів дозволяли віддалену роботу, 5 % були чисто віддаленими. Для недевелоперів таких вакансій було 7 % і 3 % відповідно. За даними US Census Bureau, частка людей, які працюють на дому, хоча і відносно невелика, але стабільно зростає. За період з 2000 по 2019 рік по всьому світу вона зросла з 3,3 % до 6,2 %. І ці дослідження стосуються лише ринку фрілансу. Іншу статистику ми побачимо після закінчення всесвітньої пандемії 2020 року, внаслідок якої

більшість фахівців не тільки у сфері digital marketing, була змушена перейти на дистанційну діяльність.

**Постановка проблеми.** Не зважаючи на те, що більшість процесів у цифровому маркетингу має нематеріальний, а інформаційний характер, тобто не вимагає налаштування складних виробничих процесів, наприклад як діяльність на заводі, проте організація праці в інформаційному середовищі, взаємодія віртуальних команд при виконанні проекту, взаємодія із замовником дистанційним чином містять велику кількість невирішених проблем.

**Мета дослідження** – розробка рекомендацій щодо вирішення проблем організації дистанційної трудової діяльності працівників цифрового маркетингу в умовах економіки вражень.

### **Аналіз переваг і недоліків дистанційної роботи**

В умовах пандемії 2020 більшість працівників компанії була переведена на вимушену дистанційну діяльність. За даними дослідження «Дистанційний режим роботи під час пандемії COVID-19» 2020 р. [2] у 25 країнах опитано понад 3 тисячі представників різних професій, які працюють в офісах, зроблено висновки, що формат дистанційної роботи має переваги для більшості респондентів: 82 % хотіли б працювати віддалено один день на тиждень або більше після закінчення карантину, а 71 % респондентів, які ніколи не працювали вдома до пандемії 2020 р. хотіли б працювати віддалено принаймні один день на тиждень у майбутньому.

Аналіз статистики 2020 р. свідчить про те, що загалом переваг у роботі більше ніж недоліків, що зокрема позитивно відображається на результативності праці: 55 % опитаних респондентів, вважають, що зможуть дистанційно виконувати індивідуальну роботу краще або навіть набагато краще, ніж в офісі. Що стосується командної завдань роботи, то 76 % респондентів досі відчують зв'язок зі своїми колегами, працюючи віддалено та незважаючи на відсутність фізичної дистанції. Проте 58 % відзначили, що ефективніше співпрацювали би в межах офісу, а ніж вдома.

Ефективність дистанційної роботи залежить від сфери діяльності. Більше половини, 53 % опитаних, зазначили, що їх продуктивність не змінилася в умовах дистанційної роботи. У 24 % продуктивність зросла, проте 23 % відзначили, що ефективність знизилась. Найчастіше зростання продуктивності відзначають в сфері фінансових послуг, професійних послуг та технологій, проте в галузі права, освіти та досліджень, навпаки, вона знизилась.

Авторами дослідження узагальнено переваги та недоліки дистанційної діяльності фахівців у галузі цифрового маркетингу (табл. 1.6.1).

**Таблиця 1.6.1 – Переваги та недоліки дистанційної діяльності фахівців у галузі цифрового маркетингу**

	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Для співробітника	Економія часу на дорогу на роботу і до дому; Зменшення чинників, що відволікають на роботі; Можливість планувати свій день власним чином, гнучкість; Комфортні умови роботи; Можливість працювати на лікарняному	Збільшення чинників які відволікають вдома; Важкість самоорганізації; Відчуття непотрібності компанії; Асоціальність та обмеження спілкування; Висока конкуренція у фрілансі; Відсутність кар'єрного росту
Для компанії	Зменшення офісних витрат та витрат на устаткування, економія на лікарняних; Можливість вибору більш високо-кваліфікованих кадрів; Продуктивність та результативність, можливість оплачувати тільки кінцевий результат, а не кількість проведених людино-годин в офісі	Складність втілення основних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю); Складність побудови тимблдингу та корпоративної культури; Складність виведення нових співробітників на роботу

Виявлені переваги і недоліки стосуються як роботодавців так і працівників. Наступним кроком маємо проаналізувати можливі ускладнення і проблеми, що пов'язані із дистанційною діяльністю.

### **Проблеми пов'язані з організацією дистанційної діяльності фахівців галузі цифрового маркетингу**

У традиційному режимі діяльності має місце послідовне виконання завдань, визначених в рамках посадових обов'язків та завдань в інших сферах життєдіяльності співробітника (які виникають в повсякденному житті і пов'язані з домашнім господарством, відпочинком, фізичним і культурним розвитком і т. п.), які він виконує поза робочим часом. Разом з тим, виконання дистанційної діяльності, аналогічно з іншими способами організації гнучкого режиму праці, передбачає паралельно-послідовне виконання трудової і «поза трудової» діяльності, так як допускає варіації початку, закінчення і тривалості робочого часу протягом доби (тижня, або іншого календарного періоду). Таким чином відбувається просторова й тимчасова інтеграція трудової діяльності в «поза трудову» життя працівника [3]. В таких умовах виникають специфічні проблеми організації дистанційної діяльності фахівців, зокрема у галузі digital marketing.

Особливість діяльності працівників у сфері цифрового маркетингу – це робота у командах над проектами. Передумовами успішного конкурентоспроможного ведення діяльності є надання спеціалістами якісного мультимедійного продукту, який вражає замовника. Економіка вражень – це парадигма сучасності. Враження сприяють поширенню, контенту надіють емоції та розум, стимулюють до активності споживача, що в кінцевому підсумку необхідно виробнику товарів та послуг. Таким чином головною задачею спеціалістів digital marketing – є створення вражень та передача їх на основі цифрового контенту для розміщення і поширення в мережі Інтернет, соціальних мережах та месенджерах.

Уточнення специфіки діяльності digital маркетологів дозволяє нам розробити більш чіткі рекомендації щодо організації їх дистанційної діяльності. На нашу думку, основна ідея побудови успішної дистанційної діяльності має ґрунтуватись на організації віртуальних команд маркетологів, що базуються на спільних цінностях у сприйнятті самої діяльності, її продукті та очікуваних впливах.

Розглянемо основні проблеми планування та організації дистанційної діяльності. Всі проблеми доцільно розподілити за етапами управлінської діяльності.

### **1. Етап – планування**

#### **Технічне і програмне забезпечення.**

Проблема неможливості встановлення програмного забезпечення, що обрала фірма в зв'язку із некомпетентністю працівників у даних питаннях. Рішення проблеми може відбуватись шляхом встановлення програм, які дають змогу переглядати робочий стіл кожного окремого працівника та дистанційно в режимі он-лайн, скеровувати його дії при встановленні програмного забезпечення адміністратором. До таких програм відносить, наприклад, TeamViewer, TightVNC, LiteManager Free, AnyDesk, Chrome Remote Desktop, X2GO, Ammyu Admin, та інші.

Проблема відсутності необхідного технічного устаткування для дистанційної роботи співробітника. Рішення полягає у забезпеченні працівників мікрофоном, навушниками, вебкамерами, ноутбуками при необхідності.

#### **Організація комунікації.**

Проблема відсутності працівника на зв'язку у необхідний час. Розглянемо можливі причини виникнення проблеми та шляхи її вирішення.

1. Різниця у часових поясах роботи працівників. Вирішення проблеми можливо шляхом визначення робочих часів працівника у профайлі, у робочій групі проектуЮ або іншим доступним способом. Визначення робочих часів із указанням часового поясу дозволить колегам орієнтуватись, коли проводити зустріч он-лайн.

2. Слабкий сигнал Інтернету. Для вирішення цієї проблеми компанії рекомендовано видати наказ про необхідність використання домашньої лінії Інтернету, та виключити можливість використання мобільного Інтернету або Інтернету поза домом.

3. Відсутність звуку, відео під час комунікації. Для вирішення цієї проблеми рекомендовано забезпечити працівників якісними навушниками, мікрофоном, веб-камерою, сучасними смартфонами при необхідності.

### **Виведення нових співробітників.**

В дистанційній діяльності існує проблема організація виходу нових співробітників на роботу. Для безпосередніх керівників і HR-команди це серйозний виклик. Треба думати, як організувати їх роботу віддалено, провести першу вступну зустріч, видати і налаштувати техніку. Особливо загострюється ситуація, коли новачки приходять на junior-позиції, на своє перше робоче місце. Серед них є студенти, які живуть в гуртожитках, у них є Інтернет, техніка, але немає робочого місця, де вони можуть 8 годин працювати, щоб їх ніхто не відволікав. Крім того проблемою є пошук нових кадрів. Рішення проблеми – це проведення співбесіди он-лайн, надання тестових завдань.

### **2. Етап організації**

Дистанційна діяльність передбачає децентралізацію праці в просторі і часі. Можна виділити 2 типи організації дистанційної діяльності в залежності від ринку роботодавця:

- а) ринок найму;
- б) ринок фрілансу.

На ринку найму більша частина планування і організація дистанційної діяльності здійснюється безпосередньо роботодавцем, шляхом встановлення комплексного програмного забезпечення для встановлення завдань, контролю часу перебування робітників за комп'ютером та трекером часу виконання завдань. Співробітник має підпорядкувати свій графік роботи під роботодавця та слідувати настановам. Менша частина планування діяльності йде на самоорганізацію співробітника. На ринку фрілансу, навпаки, збільшується значущість самоорганізації, оскільки робітник не працює в системі, а сам шукає проекти, планує, організує, контролює, мотивує себе.

### **Самоорганізація.**

Проблема самоорганізації дистанційної роботи вирішується шляхом застосування наступних рекомендацій.

Виділити окремий простір для роботи вдома;

Підтримувати здоровий баланс роботи та особистого життя, постаратись створити чітку межу між роботою та іншими персональними активностями.

Робота за графіком. Необхідно виділити найбільш продуктивні 8 годин на добу і працювати щодня, не відкладаючи завдання. В екстрених випадках може бути робота у незапланований час, це може бути нічні часи, вихідні, проте рекомендовано вийти на графік, що повторюється.

Мінімізувати спілкування, що не відноситься до роботи, не відволікатись. Не починати робочий день із розваг, не відволікатись в процесі дня на оточуючих, повідомлення месенджерів та електронну пошту, що не стосується роботи та ін.

Якщо необхідно відволіктись, то слід записувати годину, о якій відволіклись і давати собі відміряний час на це, наприклад, не більше 10 хвилин.

Записувати всі завдання і перевіряти їх виконання, перевіряти прогрес виконання завдань щодня. Можливо використовувати різні інструменти для розподілення діл за значущістю, матриці розподілу робочого часу та ін.

### **Організація командної роботи у проектах.**

Проблема необхідності водночас працювати над однією задачею. Складно вести єдиний документообіг компанії, обмінюватися великими файлами, працювати над різними розділами одного документа. Для вирішення проблеми рекомендовано використовувати хмарні технології для групового перегляду матеріалів. Необхідно розвинути навички створення і зберігання файлів в таких хмарних продуктах як Dropbox, Google Disc та ін. Такий патерн є корисним для формування навичок ефективної командної дистанційної діяльності.

Проблема встановлення та розподілення задач у команді. Рішення проблеми наступні. Встановлення та розподілення задач необхідно обов'язково фіксувати. В деяких фірмах застосовують такий принцип: «Не має записаного завдання – не має завдання». В умовах необхідності здійснення великої кількості завдання актуальним є використання допоміжного програмного забезпечення, яке надасть змогу не забути про наявність завдань, розподілити їх виконання у часі, узгодити виконання із іншими учасниками проекту, які зможуть побачити відмітки про виконання встановленої задачі. Існують комплексні програмні рішення, наприклад Worksession, amoCRM, Bitix24 та ін., проте їх впровадження та обслуго-

## 1.6. Проблеми організації дистанційної трудової діяльності працівників цифрового маркетингу в умовах економіки вразень

вування пов'язано із значними витратами. Встановлення задач у команді може відбуватись і на основі безкоштовних продуктів, наприклад Goggle Calendar та ін.

Проблеми непорозуміння в команді. При використанні тільки месенджерів і пошти, як засобів комунікації, може виникнути непорозуміння, можуть бути втрачені важливі нюанси. Рішення проблеми: дзвінки по телефону, за підсумком розмови написання короткого звіту з трансляцією підсумків команді.

Різний час роботи. Складання розкладу комунікацій зі співробітниками, що працюють в різних часових поясах. Рішення проблеми наступні. Вказати у профайлі співробітника часового поясу і часу, коли з ним можна зв'язатися в єдиному форматі. Внести всі заплановані зустрічі в календар, щоб колеги знали, в який час співробітник доступний для спілкування, а в яке – ні;

### **Контроль, коригування, вдосконалення.**

Проблеми зворотного зв'язку. Немає можливості проводити збори і отримувати зворотний зв'язок від співробітників, якщо рішення компанії якимось чином їх стосуються (наприклад, введення нових регламентів, встановлення лімітів). Рішення проблеми: використовувати єдину платформу спільного користування інформацією, наприклад Confluence, WeVue, Work session.

Проблеми необхідності оперативного реагування та зміни планів. При реалізації великих проектів із участю команди виникають спірні моменти, різні точки зору, які вимагають оперативного вирішення, обговорення великою кількістю учасників. Рішення проблеми: вирішення питань в чаті або за допомогою відеоконференції. Що використовувати: Slack, Skype, Zoom, HipChat.

Проблеми контролю продуктивності та додержання строків виконання проекту. Керівнику проблематично відстежувати чим зайняті віддалені співробітники, скільки часу витрачають на виконання завдань. Як оперативно відслідковувати в якій стадії реалізації знаходиться продукт, при роботі над ним великої кількості фахівців. Рішення проблеми: регулярно ставити співробітникам чіткі завдання, які обмежені в часі і



кількісно вимірні; використання інструментів для регулярної постановки завдань, а також для відстеження їх виконання. Рекомендовано використовувати тайм-трекери. Тайм трекари (від англ. Time tracker) – це програми, за допомогою яких можна відстежувати всю діяльність людини в його робочий час. Крім того рекомендовано використовувати системні програми планування завдань для всієї фірми, такі як Jira, Bitrix24, AmoCRM, Trello, Megaplan, iDoneThis.

Окремої уваги на нашу думку, слід приділити обґрунтуванню методу управління, і ролі у цьому процесі зворотного зв'язку. Ґрунтуючись на уявленнях кібернетичного підходу, всі відомі в сучасному менеджменті методи управління підприємством можна розділити на детермінований, програмно-цільовий і ціннісно-орієнтований [3]. В якості ознак класифікації управління використовуються чинники зворотного зв'язку і цілепокладання.

Застосування детермінованого методу в організації має на увазі перш за все цілепокладання. Зворотній зв'язок забезпечує сувору відповідність поведінки системи розробленої програмі. Призначення зворотного зв'язку – виявити відхилення об'єкта управління і привести його у запланований стан. Головним критерієм для програмно-цільового методу є мета, а не план. Механізм зворотного зв'язку забезпечує не тільки фіксацію відхилень і формування відповідних керуючих впливів, але і більш складні дії з аналізу обставин, сприяють виникненню цих відхилень.

Ціннісно-орієнтований метод передбачає можливість зміни не тільки плану, але і цілі. Незважаючи на те, що мета є внутрішнім спонукальним мотивом, все ж визначальним чинником цілепокладання є система цінностей. Вона представляє найбільш стійку категорію людських відносин, що сформувалася протягом усього попереднього досвіду практичної та інтелектуальної діяльності.

На нашу думку, ціннісно-орієнтований метод управління у цифровому маркетингу є найбільш доцільним, що пов'язано із специфікою роботи. Коли замовник оцінює роботу команду діджитал маркетологів, то рішення відбувається на основі власних відчуттів, вражень, з великою часткою суб'єктивності.

Робота команди має коригуватись не відповідно їх цілям, або планам, а відповідно вражень замовників, відповідно його цінностей, які повинна віднайти команда. Віднайти цінності замовника, або запропонувати йому нові – це мета успішної командної роботи. Розуміючи цінності замовника команда втілює їх у мультимедійному продукті. Цей процес має багато ітерацій, і чим більша вірогідність отримати зворотний зв'язок, зрозуміти враження замовника та відновити продукт, тим більше шансів дійти до кращих результатів взаємодії команди проекту і замовника.

### **Мотивація.**

Проблеми формування корпоративної культури. Співробітники, що працюють віддалено, втрачають важливі моменти, які обговорюються на зборах і заходах в офісі. Рішення проблеми: завести блог компанії, відображати в ньому важливі і не дуже моменти роботи, залучити туди співробітників, мотивувати їх залишати там свої коментарі, ділитися публікаціями, пов'язаними з робочими моментами і т. д.

Проблеми розвитку тимбілдингу, соціалізації, спілкування. Співробітники, що працюють віддалено упускають моменти неформального спілкування в офісі, що зміцнює міжособистісні відносини і взаєморозуміння колективу. Рішення проблеми: В моменти неформального спілкування – дзвінки по відеозв'язку. Рекомендовано використовувати сучасне програмне забезпечення: Zoom, Skype, Sqwiggle, HipChat. Рекомендовано організовувати проекти для спілкування колег, наприклад, «Віртуальна кухня»: тричі на тиждень в Skype півгодини за чаєм-кавою співробітники діляться новинами, хто що прочитав, подивився; «Messydesk» передбачає надання фотографії свого робочого місця у груповий чат»; гра в квіз та ін. Ігри, конкурси, неформальне спілкування поживляють мотивацію співробітників.

Проблеми формування кар'єрного зростання. Етапи кар'єри та особливо швидкість просування по цих етапів не є чимось жорстко фіксованим у галузі цифрового маркетингу. У деяких сферах соціальної діяльності (зокрема у digital marketing) взагалі буває важко визначити, що таке «швидка» кар'єра і що таке «повільна» кар'єра. Рішення побудови

кар'єрного зростання пропонується на основі побудови персональних кар'єрних карт для кожного окремого співробітника. У цих картах вказуються персональні цілі у кількісних та якісних показниках, охоплюються різнобічні сфери професійного зростання, наприклад, саморозвиток, лідерські якості, креативність, економічна ефективність. Побудова кар'єрної карти має відбуватись двостороннім чином, тобто учасниками процесу є з одного боку – керівник, з іншого – співробітник. Спершу співробітник розробляє власні плани, далі – керівник їх редагує. Такий спосіб є найбільш ефективним, тому що дозволяє здійснити планування розвитку особистості та професіонала найбільш толерантним шляхом, враховуючи власну думку людини, а тому є більш потужним інструментом мотивації, ніж, наприклад, директивний спосіб встановлення планів.

### **3. Особливості використання інструментів групової роботи в Інтернет та хмарних технологій при дистанційній діяльності**

Організація робочого процесу може бути на основі програмного забезпечення, яке охоплює або розрізнені функції, або інтегровані функції створення спільного контенту та управління робочим (табл. 1.6.2).

**Таблиця 1.6.2 – Порівняння видів програмного забезпечення при дистанційній діяльності**

	<b>Вид програмного забезпечення</b>	<b>Приклади</b>
<b>Окремі функції</b>	Програмне забезпечення для виконання окремих задач, що містить сервіс Google	Calendar, Drive, Docs, Sheets, Drawings, Forms, Hangouts Gmail та ін.
	Програмне забезпечення та хмарні технології для виконання окремих задач	WhatsApp, Telegram, Slack, Worltimebuddy, Zoom, Skype, Sqwiggle, HipChat, Jira, Trello, iDoneThis, Dropbox та ін.
<b>Інтегровані функції</b>	Комплексне програмне забезпечення управління проектами	Worksection, Bitrix24, Megaplan, amoCRM, YouGile та ін.

Комплексне програмне забезпечення управління проектами втілюється організаціями. Недоліки: його практичне застосування вимагає великих затрат на придбання та на-

вчання працівників. Переваги: можливість спростити процеси управління проектами, поліпшити планування та контроль, досягти більших результатів роботи.

Програмне забезпечення, що розроблено Google. Недоліки: використання великої кількості сервісів водночас може знижувати концентрацію уваги та відволікати. Переваги: безкоштовність, доступність, простота встановлення та використання, легкість сприйняття, поширеність, можливість спростити організацію робочих процесів.

Програмне забезпечення для виконання окремих задач. Недоліки: не достатня поширеність, використання великої кількості сервісів водночас може знижувати концентрацію уваги та відволікати. Переваги: доступність, простота встановлення та використання, легкість сприйняття, можливість спростити організацію робочих процесів, можливість використання демо-версій, деякі сервіси безкоштовні.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження запропоновані рекомендації щодо вирішення проблем організації дистанційної трудової діяльності працівників цифрового маркетингу в умовах економіки вражень. Аналіз статистики виявив тенденцію до зростання популярності дистанційної роботи у світі. Проаналізовано переваги та недоліки дистанційної роботи. Виявлена особливість ведення дистанційної діяльності у цифровому маркетингу, а саме робота у межах проектів, що обумовлює складності організації та планування командної роботи. При розрізненості команди в просторі і в часі існує безліч труднощів, для комунікації, оперативності взаємодії, взаєморозуміння співробітників і т. д. Зовсім не обов'язково, що та чи інша команда, яка працює віддалено, або має в штаті співробітників, що працюють у віддаленому режимі зіткнеться з усіма узагальненими вище проблемами. І вже тим більше не обов'язково користуватися всіма можливими програмними продуктами при організації процесів роботи. Спроба запровадити відразу всі рекомендації з вирішення проблем може збентежити співробітників і уповільнити робочий процес і ефективність вирішення питань.

### Інформаційні джерела

1. Петров О. Як українські ІТ-фахівці працюють віддалено (інфографіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/466438/yak-ukrayinski-it-fahivtsi-pratsyuuyut-viddaleno>. – Назва з екрана.
2. Носаченко О. Дистанційний режим роботи під час пандемії COVID-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/pande-miya-koronavirusu-i-novi-ofisi-shcho-zminitsya-pislya-karantinu-ostanni-novini-50082485.html>. – Назва з екрана.
3. Пушкарь А. И. Управление информационной деятельностью предприятий в экономике знаний : монография / А. И. Пушкарь, С. А. Назарова, К. С. Сибилев ; под ред. докт. экон. н., профессора Пушкаря А. И. – Харьков : ХНЭУ, 2011. – 570 с.
4. Орлов В. Б. Удаленная работа как новая реалия трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе [Електронний ресурс] / Орлов В. Б., Бураншина Е. И. // Вестник ЮГУ. – 2014. – № 4 (35). – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/udalennaya-rabota-kak-novaya-realiya-trudovyh-otnosheniy-analiz-faktorov-predraspolozhennosti-k-udalennoy-rabote> (дата обращения: 04.05.2020). – Назва з екрана.
5. Удаленная работа: технологии и опыт организации / Конобевцев Ф. Д., Лаас Н. И., Гурова Е. В., Романова И. А. // Вестник ГУУ. – 2019. – № 7. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/udalennaya-rabota-tehnologii-i-opyt-organizatsii> (дата обращения: 04.05.2020). – Назва з екрана.