

- Wang R. Y. & Strong D. M. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems*, 4(12), 5–33. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>
- zakon.rada.gov.ua. (2010, June 1). Zakon Ukrainy «Pro zakhyst personalnykh danykh» [Law of Ukraine "On Personal Data Protection"]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- zakon.rada.gov.ua. (2017, October 5). Zakon Ukrainy «Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy» [Law of Ukraine "On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine"]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
- Zuboff S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs.

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Під час підготовки рукопису автори використовували інструмент генеративного штучного інтелекту Google Gemini для пошуку наукових статей і джерел за темою дослідження. Усі знайдені джерела автори самостійно перевірили, проаналізували та опрацювали. Інструмент ШІ не використовувався для генерації наукових результатів, висновків чи тексту статті. Відповідальність за зміст рукопису повністю несуть автори.

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.07.2026
Оприлюднено / Published: 20.08.2026

УДК 005.95/.96:331.5
JEL: J81; M12; M54
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-562-574>

ГНУЧКІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ІТ-СЕКТОРІ УКРАЇНИ ПІД БЕЗПЕКОВИМ ШОКОМ: ДЕВІАНТНИЙ ВИПАДОК І НАСЛІДКИ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

©2026 БОНДАР В. Ю.

УДК 005.95/.96:331.5
JEL: J81; M12; M54

Бондар В. Ю. Гнучкі форми організації праці в ІТ-секторі України під безпековим шоком: девіантний випадок і наслідки для менеджменту персоналу

Актуальність дослідження зумовлена практичною прогалиною: управлінські рецепти, вибудовані навколо світової гібридної рівноваги гнучких форм організації праці, зокрема політики повернення до офісу, спираються на передумови, що не виконуються в українському ІТ-секторі, тоді як систематичного опису того, чим слід керуватися натомість, наукова література не пропонує. Мета статті – розкрити механізм відхилення траєкторії гнучких форм організації праці в ІТ-секторі України від глобальної моделі їх поширення під впливом послідовних шоків різної природи та обґрунтувати наслідки цього відхилення для системи менеджменту персоналу. Дослідження виконано за логікою аналізу девіантного випадку із застосуванням чотирьох методів: порівняльного аналізу траєкторій на відкритих вторинних рядах для України та основних груп країн; критеріального фазового зіставлення рядів, вимірюваних у різних одиницях; типологічного порівняння санітарного та безпекового шоків; матричної перевірки апіорної моделі диференційованої чутливості підсистем менеджменту персоналу. Установлено, що українська траєкторія відрізняється від світової не параметрами, а типом: замість послідовності «стрибок – корекція – плато» сектор демонструє послідовність «стрибок – закріплення – поглиблення», а момент розходження збігається з безпековим шоком 2022 року. Механізм закріплення концептуалізовано як подвійний хрестовик, у якому безпековий шок усуває стабільну точку повернення та зрощує дистанційність із релокацією персоналу. Показано функціональну мутацію гнучкості: до оптимізаційної функції надбудовуються функції безперервності бізнесу та фізичної безпеки персоналу, що підтверджує квазіекспериментальне зіставлення підгруп фахівців за кордоном. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні того, що зона чутливості підсистеми менеджменту персоналу є функцією від профілю шоку, а не сталою її властивістю. Практична цінність результатів – у трактуванні гнучкості як інфраструктурної властивості операційної стійкості та в діагностиці профілю шоку як відправної точки пріоритетизації управлінських зусиль.

Ключові слова: менеджмент персоналу; гнучкі форми організації праці; підсистеми менеджменту персоналу; дистанційна робота; трансформація системи менеджменту персоналу; HR-процеси; компанії ІТ-сфери.

Табл.: 4. Бібл.: 23.

Бондар Володимир Юрійович – аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом (вул. Фрометівська, 2, Київ, 03039, Україна)
E-mail: volod.bon@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2057-8194>

UDC 005.95/.96:331.5
JEL: J81; M12; M54

Bondar V. Yu. Flexible Work Arrangements in the Ukrainian IT Sector under the Security Shock:

A Deviant Case and Its Implications for Staff Management

The relevance of the study is driven by a practical gap: managerial prescriptions built around the global hybrid equilibrium, including return-to-office policies, rest on premises that do not hold in Ukraine, while the literature offers no systematic account of what should guide Ukrainian HR systems instead. The aim of

the article is to reveal the mechanism behind the deviation of flexible work organization patterns in Ukraine's IT sector from the global model of their spread under the influence of successive shocks of different kinds and to substantiate the consequences of this deviation for the staff management system. The research follows the logic of a deviant case study and combines four methods: comparative trajectory analysis based on open secondary data series for Ukraine and for the main groups of countries; criterion-based phase comparison of series measured in different units; typological comparison of the sanitary and the security shocks; and a matrix test of the a priori model of differential sensitivity of staff management subsystems. It is found that the Ukrainian trajectory differs from the global one in type rather than in parameters: instead of the sequence of «surge, correction and plateau», the sector displays «surge, consolidation and deepening», while the divergence point coincides with the security shock of 2022. The mechanism of securing is conceptualized as a double ratchet, where a security shock removes the stable return point and merges the distance with staff relocation. A functional mutation of flexibility is shown: functions of business continuity and staff physical safety are added to the optimization function, which is confirmed by quasi-experimental comparison of specialist subgroups abroad. The scientific novelty lies in arguing that the sensitivity zone of the personnel management subsystem is a function of the shock profile, not a fixed property. The practical value of the results lies in treating flexibility as an infrastructural property of operational resilience and in the diagnosis of the shock profile as a starting point for prioritizing managerial efforts.

Keywords: staff management; flexible work arrangements; staff management subsystems; remote work; staff management system transformation; HR processes; IT companies.

Tabl.: 4. Bibl.: 23.

Bondar Volodymyr Yu. – Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management (2 Frometivska Str., Kyiv, 03039, Ukraine)

E-mail: volod.bon@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2057-8194>

Світова динаміка гнучких форм організації праці після пандемічного стрибка набула впізнаваної форми: упродовж 2023–2025 років показники дистанційної роботи (*remote*) в розвинених економіках відступили від пікових значень і стабілізувалися на проміжних рівнях, які дослідники характеризують як нову гібридну (*hybrid*) рівновагу [1]. Саме навколо цієї рівноваги нині будуються управлінські рецепти – гібридні графіки, політики повернення до офісу, перегляд офісних площ, – і саме її беруть за орієнтир компанії, що проєктують свої системи менеджменту персоналу [2].

Український ІТ-сектор – одна із системно значущих експортних галузей національної економіки, що об'єднує близько трьохсот тисяч фахівців в Україні та за кордоном [3], – у цю картину не вписується: замість корекції та виходу на плато сектор після 2022 року закріпився на рівнях дистанційності, близьких до пікових, і продовжує рухатися вгору. Проблема має два виміри. *Теоретичний:* аномалія такого масштабу або спростовує глобальну модель поширення гнучкості, або вказує на межі її калібрування (без спеціального аналізу неможливо сказати, що саме). *Практичний:* якщо передумови глобальної рівноваги в Україні не виконуються, то й побудовані на ній управлінські рецепти не можуть бути перенесені в українські HR-системи без ревізії – а систематичного опису того, чим слід керуватися натомість, наукова література поки не дає.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Глобальний пласт літератури розвивається за двома напрямками. *Перший – вимірювальний:* багатокраїнні хвилі опитувань Global Survey of Working Arrangements [1], американський моніторинг SWAA [2], вакансійні індикатори на даних

платформи Indeed для двадцяти країн ОЕСР [4] та європейські обстеження умов праці [5] разом дають узгоджену картину стрибка та подальшої стабілізації. *Другий – інтерпретаційний:* у ньому обговорюються продуктивність і преференції сторін за гібридних форматів [6] і реальний масштаб кампаній повернення до офісу [7]. Вітчизняний доробок природно шарується за етапами трансформації. Праці ковідного етапу зосереджені на цифрових інструментах управління персоналом і організаційно-правовому оформленні дистанційного формату за карантинних обмежень [8]. Воєнний етап представлений дослідженнями адаптації систем управління персоналом до воєнного стану та стану ІТ-індустрії за умов війни [9]. Нарешті, новітні праці фіксують поточні тенденції управління персоналом і трансформацію трудових відносин в ІТ-менеджменті за умов кадрового дефіциту [10].

Попри тематичну близькість, у цьому масиві лишаються три прогалини. *По-перше,* українську траєкторію систематично не зіставляли із глобальними рядами – вона описується поза світовою системою координат. *По-друге,* механізм закріплення гнучкості за шоку безпекової, а не санітарної природи не концептуалізовано: воєнний контекст фігурує як фон, а не як аналітична змінна. *По-третє,* наслідки цих зрушень не диференційовано за підсистемами менеджменту персоналу. Заповнення цих прогалин і становить нішу дослідження.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті – розкрити механізм відхилення траєкторії гнучких форм організації праці в ІТ-секторі України від глобальної моделі їх поширення під впливом послідовних шоків різної при-

роди та обґрунтувати наслідки цього відхилення для системи менеджменту персоналу. Досягнення мети передбачає чотири **завдання**: зіставити українську траєкторію 2019–2025 років із траєкторіями основних груп країн; концептуалізувати механізм закріплення гнучкості за безпекового шоку; розкрити зміну функцій гнучкості в українському секторі; перевірити апіорну модель зон чутливості підсистем менеджменту персоналу на шоку безпекового профілю.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження побудоване за логікою аналізу девіантного випадку (*deviant case*) – однієї з канонічних стратегій відбору кейсів [11]: одиничний випадок, що систематично відхиляється від передбачень загальної моделі, використовується не для її спростування, а для з'ясування меж застосовності та уточнення механізму. Застосовано чотири взаємопов'язані методи.

Перший – *порівняльний аналіз траєкторій на відкритих вторинних рядах*. Для України це хвилі галузевих опитувань спільноти DOU за 2020–2025 роки, звіти Асоціації IT Ukraine та дані Міністерства цифрової трансформації щодо режиму Дія Сіті. DOU тут – єдине джерело, що безперервно покриває формати праці сектора впродовж усього періоду. Для світу залучено багатокраїнні та національні ряди: Global Survey of Working Arrangements, SWAA, індикатори Indeed-OECD, обстеження Eurofound, галузеві зрізи Gallup.

Другий – *критеріальне фазове зіставлення*: оскільки ці джерела вимірюють різні величини – частку осіб, частку робочих днів, кількість днів на тиждень – і змінювали формулювання питань між хвилями, зіставлення проводиться за фазами та напрямом динаміки, а не за абсолютними рівнями; винятки, де пряме порівняння коректне, обумовлено в тексті окремо.

Третій – *типологічне порівняння самих шоків*: санітарний і безпековий шоки зіставлено за джерелом і об'єктом загрози, просторовим профілем, часовим горизонтом і способом завершення.

Четвертий – *матрична перевірка апіорної моделі*: розрахункові зони чутливості тринадцяти підсистем менеджменту персоналу (за усталеною вітчизняною класифікацією [12]) зіставлено з фактичною поведінкою підсистем за 2022–2025 роки.

Обмеження, зумовлені природою вторинних галузевих даних і дизайном девіантного випадку, детально розглянуто в розділі «Обговорення»; тут зазначимо лише, що всі висновки сформульовано як якісні щодо напряму та фази динаміки, а не кількісні щодо величини ефекту.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Траєкторія українського IT-сектора на тлі глобальних груп країн

Вихідною системою координат для аналізу слугує періодизація світового поширення гнучких форм організації праці: тривале визрівання передумов до 2020 року, примусовий стрибок 2020–2022 років і стабілізація 2023–2025 років, упродовж якої групи країн закріпилися на кратно відмінних рівнях дистанційної роботи [1; 2]. Щоб визначити, де відносно цієї моделі перебуває український IT-сектор, потрібен національний ряд спостережень, який покривав би весь період 2019–2025 років. Таким рядом є щорічні та тематичні галузеві опитування спільноти DOU.

Ці дані мають свої межі: опитування спираються на самовідбір респондентів, а формулювання питання про формат роботи змінювалося між хвилями. Тому зіставлення ведеться за фазами та напрямом динаміки, а не за абсолютними рівнями; винятком є пара хвиль 2024–2025 років, методично зіставних між собою, що дозволяє коректно оцінити знак останньої зміни. Зведення українського ряду наведено в *табл. 1*.

Доковідна база. Український сектор входив у 2020 рік із суто офісною моделлю: за ретроспективною оцінкою галузевого опитування, 2019 року 84% фахівців працювали в офісі [17], а частка тих, хто працював віддалено ще до пандемії, становила близько 9% [13]. Це зіставно з доковідними рівнями розвинених економік – 5–7% оплачених робочих днів удома у США [2] та 14% працівників, які працювали з дому зазвичай чи принаймні інколи, в ЄС [5]. Отже, стартова позиція українського IT нічим не вирізнялася: сектор не був «дистанційним від народження», і подальше розходження траєкторій не можна пояснити відмінністю початкових умов.

Перший шок і навчання (2020–2021). Карантинне опитування квітня 2020 року зафіксувало майже повне спорожнення офісів: постійно з офісу працювали лише 2% опитаних, ще 2% бували там епізодично [14]. За глибиною занурення це щонайменше не поступається американському піку тієї ж весни, коли частка оплачуваних робочих днів, виконуваних з дому, сягнула приблизно 60% [2]. Через рік, у червні 2021-го, 71% фахівців і далі працювали переважно з дому, 12% – у змішаному режимі, і лише 7% постійно відвідували офіс; частка тих, хто оцінював дистанційний формат як цілком задовільний, за рік зросла з 23% до 43% [13]. Упродовж першої фази український сектор рухався синхронно зі світом: примусовий експеримент відбувся; відбулося й організаційне навчання – пристосування процесів, інструментів і звичок. Якби

Формати організації праці в ІТ-секторі України, 2019–2025 рр.

Хвиля опитування	Формулювання показника у хвилі	Значення	Вибірка, осіб
2019 (ретроспективна оцінка)	Щодня працювали в офісі	80%	Оцінка редакції
Квітень 2020	Постійно працювали з офісу / бували в офісі епізодично	2% / 2%	6 888
Червень 2021	Переважно вдома через карантин / частково вдома, частково в офісі / працювали віддалено ще до пандемії / постійно в офісі	71% / 12% / 9% / 7%	5 548
Літо 2023	Повністю чи переважно працюють віддалено	85%	12 746 (+1 313 за кордоном)
Літо 2024	Повністю віддалено / гібридно / переважно з офісу	≈65–66% / ≈30% / ≈5%	≈13 тис.
Літо 2025	Працюють повністю віддалено	68% (на 2 в. п. більше, ніж 2024 р.)	13 607

Примітка: формулювання показників наведено за відповідними хвилями; значення хвиль до 2023 р. і після не є прямо зіставними.

Джерело: складено автором за даними опитувань DOU 2020–2025 років [13–18].

на цьому історія закінчилася, за глобальною моделлю далі мала б настати часткова корекція і вихід на гібридне плато.

Другий шок (2022). Саме в момент, коли світові ряди почали рух униз – середнє значення за збалансованою панеллю сорока країн упало з 1,6 дня дистанційної роботи на тиждень (2022) до 1,33 дня (2023) [1], – український сектор зазнав другого примусового експерименту, цього разу безпекової природи. У перший місяць повномасштабного вторгнення 61% опитаних ІТ-фахівців залишили свої домівки: 46% переїхали в безпечніше місце в межах України, 14% – за кордон [15]. До літа 2022 року гострота хвилі спала (в евакуації лишилися 40% фахівців [16]), однак якісний наслідок був незворотним: дистанційність перестала бути лише форматом виконання роботи та злилася з фізичним переміщенням працівників, зокрема транскордонним. Механізм цього зрощення докладно розглянуто далі; для реконструкції траєкторії важливо одне – другий шок припав точно на фазу, в якій глобальна модель передбачає корекцію.

Закріплення замість корекції (2023–2025). Подальші хвилі показують, що корекції в українському секторі не відбулося. У 2024 році повністю віддалено працювали приблизно дві третини фахівців, ще близько 30% – у гібридному режимі, і лише кілька відсотків – переважно з офісу [17]. У 2025 році частка повністю віддалених сягнула 68% – за оцінкою самого джерела, на два відсоткові пункти більше, ніж роком раніше [18]. Останнє зістав-

лення зроблене на методично однакових хвилях; величина приросту лежить у межах точності галузевого опитування, однак показовим є сам знак – жодних ознак корекції вниз. У ті самі 2024–2025 роки світовий показник завершував рух до нової рівноваги на рівні 1,27 дня на тиждень – приблизно чверті робочих днів [1], американський ряд стабілізувався поблизу 25–26% робочих днів удома [19], а європейський – на позначці 22% телепрацівників [5]. Український сектор, таким чином, щонайменше втримав піковий рівень (точкова оцінка навіть вища) тоді, коли світ рухався в протилежний бік.

Коректним секторальним орієнтиром для одного сектора є технологічний сектор США – найгнучкіший сегмент найгнучкішої групи країн: серед зайнятих у ньому фахівців, чиї функції технічно можна виконувати на відстані, суто дистанційно працюють 47%, у гібридному режимі – 45%, з офісу – 9%, і ця пропорція тримається майже без змін від 2022 року [7]. Український ІТ-сектор перевищує цей орієнтир за часткою повної дистанційності приблизно на двадцять відсоткових пунктів і, на відміну від нього, має висхідний вектор. Підсумкове зіставлення траєкторій наведено в *табл. 2*.

Форма української траєкторії, як видно із зіставлення, відрізняється від світової не деталями, а типом. Світова динаміка описується послідовністю «стрибок – корекція – плато»: після зняття обмежень показники відступили від пікових значень і закріпилися на проміжному рівні, який автори гло-

Таблиця 2

Фазове зіставлення траєкторій поширення дистанційної роботи: групи країн і ІТ-сектор України

Група / об'єкт	Доковідний рівень	Пік шоку (2020–2022)	2023–2025: рівень стабілізації	2023–2025: вектор
Англомовна група (США, Канада, Велика Британія, Австралія)	Низький (США: 5–7% робочих днів)	США: ~60% робочих днів удома (весна 2020)	1,5–2,0 дня на тиждень	Корекція вниз, вихід на плато
Континентальна Європа та Латинська Америка	Низький (ЄС: 14% телепрацівників, 2019)	ЄС: 24% телепрацівників (2021)	Близько 1 дня на тиждень (ЄС: 22%, 2022)	Корекція вниз, вихід на плато
Східна Азія	Низький	Стрибок м'якший за амплітудою	Менш як 1 день на тиждень	Плато на низькому рівні
Технологічний сектор США (секторальний орієнтир)	–	–	47% повністю дистанційно / 45% гібридно / 9% з офісу	Розподіл практично незмінний із 2022 р.
ІТ-сектор України	80% щодня в офісі; ~9% віддалено	Лише 2% постійно з офісу (квітень 2020)	68% повністю віддалено (2025)	Без корекції; точкова оцінка 2025 р. вища, ніж 2024 р.

Примітка: одиниці вимірювання рядів різняться (дні на тиждень, частка робочих днів, частка осіб); зіставлення коректне за фазами та напрямом динаміки, а не за абсолютними значеннями; для Східної Азії наведено якісні оцінки за даними G-SWA.

Джерело: складено автором за даними G-SWA [1], SWAA [2; 19], Eurofound [5], Gallup [7] і DOU [13–18].

бального опитування характеризують як нову рівновагу [1]. Українська послідовність інша: «стрибок – закріплення – поглиблення», з рівновагою поблизу пікових значень і подальшим зростанням. Момент розходження датується точно – друга половина 2022 року, коли світові ряди вже рухалися вниз, а український сектор проходив другий примусовий експеримент. До 2022 року сектор відтворював глобальну модель майже дзеркально, тож відхилення породжене саме другим шоком – і питання зміщується від опису траєкторії до механізму: чому безпековий шок не запустив корекцію, а обернув її знак.

Механізм закріплення: подвійний храповик. Реконструйована раніше траєкторія потребує пояснення на рівні механізму. Для світової динаміки таким механізмом є асиметрична реакція системи організації праці на зовнішні обмеження: їх посилення підвищує поширеність дистанційних форм, тоді як послаблення не повертає показники назад – розгорнута технічна інфраструктура, перелаштовані управлінські процеси та оновлені очікування працівників не демонтуються разом зі скасуванням приписів. Найчистіше цю асиметрію фіксують дані про вакансії у двадцяти країнах ОЕСР: пандемічні обмеження штовхали частку дистанційних і гібридних пропозицій угору, а їх зняття не спричиняло симетричного руху вниз [4]. В українському секторі цей перший зубець храповика спрацював так само, як усюди, – станом на 2021 рік сектор мав ту саму конфігурацію, що й світовий: висо-

кий досягнутий рівень дистанційності, завершене організаційне навчання та відкладене питання про масштаб повернення. Відмінність з'явилася далі: у момент, коли глобальна система почала частковий відкат, українська отримала другий поштовх – і поштовх якісно іншої природи.

Природа другого зубця. Відмінності санітарного та безпекового шоків систематизовано в табл. 3. Ключових розбіжностей три. Санітарне обмеження блокує спільну присутність людей, але не прив'язку роботи до місця: офіс тимчасово порожній, проте нікуди не зникає. Безпековий шок знецінює саму прив'язку до точки простору, бо ризик стосується перебування в певному місці, а карта цього ризику змінюється швидше за будь-яке планування. Санітарний шок має прогнозований горизонт завершення, безпековий – ні. І головне: після санітарного шоку існує стабільна точка, куди можна відкотитися, а після безпекового такої точки для значної частини сектора немає – офіс у покинутому місті не є варіантом повернення ані фізично, ані економічно.

Злиття дистанційності з релокацією. Емпіричним змістом другого зубця стало явище, якого перша хвиля не знала: масове фізичне переміщення працівників без переривання роботи. У перший місяць повномасштабного вторгнення 61% опитаних фахівців залишили свої домівки – 46% перемістилися в межах України, 14% виїхали за кордон [15]; при цьому понад 80% опитаних уже працювали в

Порівняльна характеристика санітарного і безпекового шоків як чинників трансформації організації праці

Критерій	Санітарний шок (2020)	Безпековий шок (з 2022)
Джерело загрози	Епідемія	Воєнні дії
Безпосередній об'єкт ризику	Здоров'я – за умови фізичного контакту людей	Життя та фізична безпека – незалежно від контактів
Просторовий профіль	Відносно рівномірний по території країни	Різко нерівномірний і змінний у часі
Часовий горизонт	Обмежений, епідеміологічно прогнозований	Невизначений
Спосіб завершення обмежень	Централізоване скасування карантинних приписів	Одномоментного «зняття» не існує
Статус офісу після піку шоку	Знову доступний і безпечний; повернення можливе	Не безпечніший за інші локації; концентрація персоналу в одній точці – самостійний ризик
Дія на модель організації праці	Тимчасовий примус до дистанційності зі збереженням точки повернення	Усунення стабільної точки повернення; поєднання дистанційності з переміщенням персоналу

Джерело: розроблено автором.

повному обсязі, а в 77% доходи істотно не змінилися [15]. Такий розрив між масштабом переміщення та збереженням безперервності роботи був можливий лише тому, що інфраструктура та навички дистанційної взаємодії вже існували – їх створив перший шок. Дистанційна модель, запроваджена 2020 року як спосіб працювати з дому, у 2022-му виявилася способом працювати звідусіль.

Корпоративний вимір дає ту саму картину. Станом на липень 2022 року понад половину опитаних компаній не проводила релокації як корпоративного рішення, а 80% планували повернення за умови стабілізації [20]. Проте за підсумками всього року, коли було враховано й переміщення команд, 70,8% компаній провели незаплановану релокацію, причому в чверті з них повну [20]. Типовий формат цієї перебудови показовий: переїзд працівників у поєднанні з дистанційною роботою та орендою додаткового, а не замість наявного, офісу – компанії не переносили виробничу точку, а розподіляли персонал по мапі, залишаючи роботу в мережі. Мобільність не була одноразовою: серед тих, хто виїхав за кордон, 52% щонайменше раз змінювали країну перебування [16]; робота стала стійкою не лише до переміщення, а й до серійних переміщень.

Стрес-тест на власному полі дистанційності. Восени–взимку 2022–2023 років механізм пройшов ще одну перевірку – цього разу удар припав саме на домашні робочі місця. Масовані обстріли енергетичної інфраструктури з жовтня 2022 року

позбавляли живлення та зв'язку насамперед житло, а не офісні та хмарні потужності. Якби офісноцентрична модель зберігала організаційну перевагу, це був би природний момент повернення. Натомість реакція сектора звелася до добудови резервних контурів: плани безперервності бізнесу, автономне живлення, супутниковий зв'язок; переміщення працівників до локацій зі стабільним живленням залишилося точковою практикою та масовим не стало [20]. Офіс у цій конфігурації повернувся не як місце обов'язкової присутності, а як один із резервних вузлів інфраструктури.

Інституційне закріплення як похідна. Останній елемент механізму – правовий. Спеціальний режим Дія Сіті з його гіг-контрактами (*gig*) був створений ще до повномасштабного вторгнення [21], однак масового наповнення набув саме після нього, у міру того, як фактична практика розподіленої зайнятості вимагала адекватної правової форми: на початок 2025 року режим налічував 1 550 резидентів із понад 96 тис. працівників, з яких 35% було оформлено за гіг-контрактами [22], а впродовж 2025 року кількість резидентів подвоїлася – приблизно до 3,7 тис. компаній на початок 2026 року [23]. Паралельно змінювалася структура оформлення зайнятості в секторі загалом: частка фахівців-ФОП знизилася з 87% у 2022 році до 70% у 2024-му і до 57% у 2025-му, тоді як частка оформлених через Дія Сіті зросла з 12% до 19% лише за останній рік [18]. Для механізму важлива послідовність подій: правова форма тут не створювала практику, а наздоганяла її – інституціоналізація

стала відповіддю на вже dokonаний факт розподіленої, географічно відв'язаної зайнятості.

Тепер механізм проглядається цілком. Перший, санітарний зубець підняв рівень дистанційності та зробив відкат дорогим – так само, як у решті світу. Другий, безпековий зубець зробив відкат безпредметним: він усунув стабільну точку повернення, злив дистанційність із фізичним переміщенням персоналу та додав власний привід, не залежний від карантинних циклів, – потребу в безперервності бізнесу та безпеці людей за невідзначеного горизонту загрози. *Українська траєкторія є, таким чином, не відхиленням усупереч глобальному механізмові, а його граничним випадком: тим самим храповиком, якому другий шок не дозволив повернутися назад. Відкритим лишається питання, що саме гнучкість тепер робить для компанії та працівника, чого не робила до 2022 року.*

Функціональна мутація гнучкості. Механізм подвійного храповика пояснює, чому не відбулося відкату, але ще не пояснює, на чому тримається висхідний вектор. Для цього слід розглянути не рівень гнучкості, а її функцію – те, навіщо вона потрібна компанії та працівникові. У глобальній моделі першої та другої хвиль гнучкі форми виконують оптимізаційну функцію: перерозподіляють час і простір роботи задля продуктивності, балансу, скорочення витрат на офіс і ширшого доступу до кадрів [2; 5]. Український сектор у 2020–2021 роках користувався гнучкістю саме так. Твердження цього підрозділу полягає в тому, що *безпековий шок зробив більше, ніж зберіг досягнутий рівень. Він надбудував над оптимізаційною функцією дві якісно нові: функцію безперервності бізнесу та функцію фізичної безпеки персоналу.* Саме ця надбудова, а не інерція звички, відрізняє українську рівновагу від глобальної.

Гнучкість як безперервність. Перша з нових функцій виявилася вже в перші тижні вторгнення: попри те, що більшість фахівців перебувала в русі, понад 80% опитаних працювали в повному обсязі вже наприкінці березня 2022 року [15]. Здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами в умовах бойових дій, блекаутів і переміщень стала для компаній питанням виживання на глобальному ринку – і забезпечувала цю здатність саме дистанційно-розподілена організація праці, доповнена резервними системами живлення та зв'язку в межах планів безперервності бізнесу [20]. Розподіленість персоналу перетворилася з побічного наслідку релокації на свідомий елемент управління ризиком: команда, розосереджена по різних містах і країнах, не може бути виведена з ладу одним локальним ударом – ані по офісу, ані по енергоси-

стемі окремого міста. У цій функції гнучкість є не пільгою для працівника, а властивістю операційної стійкості компанії, тобто категорією того самого порядку, що резервне живлення чи дублювання інфраструктури.

Гнучкість як безпека. Друга нова функція звернена до працівника. Структура стресу в секторі красномовна: головними його причинами фахівці в Україні називають невизначеність майбутнього (75%) та обстріли (52%), тоді як робоче навантаження згадує лише кожен четвертий [18]. За таких умов можливість працювати з місця, яке людина сама вважає безпечнішим, і змінювати це місце в разі зміни обстановки перестає бути зручністю та стає елементом обов'язку турботи роботодавця про персонал. Вимога щоденної фізичної присутності в означеній точці за цих обставин означала б, що компанія перебирає на себе відповідальність за наслідки концентрації людей у цій точці – відповідальність, що традиційно перебувала поза функціоналом систем менеджменту персоналу.

Інший калькулятор повернення до офісу. Зміна функцій безпосередньо перебудовує розрахунок, на якому у світі тримається дискусія про повернення до офісу. Глобальний калькулятор зважає очікувані вигоди присутності – координацію, контроль, передавання неявних знань – проти вимірюваної ціни примусу. За модельними оцінками, силове згортання усталеного рівня дистанційної роботи коштувало б 0,2–1,1% агрегованої продуктивності та 2,3% добробуту зайнятих [19], приблизно кожен четвертий працівник світової вибірки (а в американській – понад чотири з десяти) у відповідь на вимогу повного повернення звільнився б або почав шукати іншу роботу [1]. Український калькулятор містить усі ті самі доданки та ще два, яких глобальна модель не знає. *Перший:* наказ про повернення в офіс тут означає концентрацію персоналу в одній точці, тобто прийняття безпекового ризику. *Другий:* для релокованої частини команд повернення в офіс тотожне поверненню в покинуте місто, чого значна частина працівників зробити не може, – для роботодавця це рівнозначно відмові від цих фахівців. Повернення до офісноцентричної моделі для українського ІТ, таким чином, не лише збиткове, як у світі, – воно структурно недоступне щодо розподіленої частини персоналу та стратегічно ірраціональне щодо решти.

Квзіекспериментальне свідчення мутації. Найсильніший аргумент на користь функціонального, а не звичаєвого пояснення дає зіставлення поведінки українських фахівців того самого професійного пулу у двох інституційних контурах. Серед айтивців, які живуть за кордоном, але лишаються оформленими в українських компаніях,

повністю дистанційно працюють 74% [18]. Серед тих, хто вже легалізував працевлаштування за законодавством країни перебування, суто дистанційний формат мають лише 56%: 6% щодня відвідують офіс, 11% працюють переважно з офісу, ще 26% бувають там час від часу [18] – розподіл, упізнаваний як звичайна гібридна рівновага групи розвинених країн. Частка легалізованих при цьому зростає – 50% проти 36% роком раніше [18], тобто йдеться не про маргінальну підгрупу. Якби високий український рівень дистанційності був культурною звичкою, він мандрував би разом із людьми. Натомість він лишається там, де лишається його функція: у контурі українського роботодавця гнучкість несе навантаження безпеки і безперервності – та тримається на пікових значеннях; у контурі закордонного роботодавця це навантаження зникає – і працівники повертаються до глобального гібридного патерну. Це квазіекспериментальне зіставлення, а не контрольоване порівняння, однак напрям і величина розриву (18 в. п. у межах однієї хвили) узгоджуються саме з функціональним поясненням.

Сказане означає зміну статусу гнучкості в системі менеджменту персоналу. До 2022 року гнучкі форми організації праці були інструментом налаштування – предметом політики компанії, який можна було розширювати чи згортати залежно від уподобань керівництва, як і відбувається нині у світовій дискусії про повернення до офісу [7]. Після безпекового шоку в українському ІТ вони стали інфраструктурною властивістю організації праці – умовою, за якої бізнес взагалі здатен виконувати зобов'язання, а працівник – перебувати в безпеці. Якщо змінився сам статус гнучкості, слід очікувати, що й навантаження на підсистему менеджменту персоналу розподілилося інакше, ніж передбачала апріорна модель, побудована для оптимізаційної функції. Перевірка цього припущення – завдання останнього підрозділу.

Зони чутливості підсистем під безпековим шоком: перевірка апріорної моделі. Останнє питання цього дослідження – як описані зрушення розподілилися по системі менеджменту персоналу. Аналітичною рамкою слугує модель диференційованої чутливості, сформульована в межах цього дослідження як робоча: тринадцять підсистем СМП [12] неоднаково спираються на три опори традиційної моделі організації праці – стаціонарне місце (О1), фіксований час (О2) і безстроковий договір (О3), – і залежно від складу цих залежностей належать до зони сильного впливу (де розмивання опор змінює засадничі параметри самої функції), помірного (де оновлюється інструментарій за збереження змісту) або слабого (де реакція є вторинною,

опосередкованою чутливішими ланками). Робоче правило віднесення таке: підсистема потрапляє до сильної зони, якщо її функція критично залежить щонайменше від двох опор; до помірної – за однієї критичної або принаймні двох часткових залежностей; до слабкої – коли прямих критичних залежностей немає. Суттєво, що апріорний розподіл було виведено з аналізу гнучкості в її оптимізаційній функції та відкалібровано на шок санітарно-карантинного профілю, який розмиває передусім просторову та часову опори; фактична глибина трансформації при цьому може відхилитися від розрахункової під дією інституційних і безпекових чинників – саме таке уточнення і є завданням цього підрозділу. Український випадок 2022–2025 років дає для такого уточнення унікальний матеріал: це перевірка моделі на шоку з іншим профілем.

Профіль безпекового шоку в термінах опор. Відмінність профілів зручно сформулювати через те, які саме опори розмиває кожен шок. Санітарний шок 2020 року вимкнув О1 і послабив О2: місце роботи стало необов'язковим, розклад – гнучкішим, але договірна конструкція зайнятості лишилася недоторканою. Безпековий шок 2022 року, як показано раніше, подіяв ширше. Опору О1 він не просто вимкнув, а інвертував: фіксована точка присутності перетворилася з організаційної зручності на джерело ризику. Водночас – і це принципова новація – він розхитав опору О3: масове транскордонне переміщення працівників, потреба зберігати відносини з релокованими фахівцями та вимоги міжнародних клієнтів до юридичної чистоти зайнятості зробили класичний безстроковий договір з прив'язкою до юрисдикції незручним для значної частини сектору та викликали до життя нові договірні конструкції. Отже, якщо перший шок навантажував просторово-часовий блок опор, то другий – усю конструкцію, включно з контрактно-інституційною. Уже з цього випливає перевірюване передбачення: підсистеми, чия чутливість визначається залежністю від О3 та обслуговуванням договірного контуру, мають повестися не так, як приписувала їм калібровка мирного часу.

Що модель передбачила правильно. Ядро сильної зони повелося точно за розрахунком. Організація праці остаточно перейшла до розподілених команд, асинхронної координації та управління за результатом – уже не як до прогресивної практики, а як до умови виконання зобов'язань. Наймання та облік персоналу відв'язалися не лише від міста, а й від країни перебування кандидата. Трудові відносини вмістили одночасне співіснування штатної, гіг- і транскордонної зайнятості, зберігаючи зв'язок компанії з працівником крізь серійні переміщення. Мотивація завершила змі-

щення від контролю присутності до оцінювання внеску – фізична присутність в українських умовах перестала бути навіть теоретично можливим індикатором сумлінності.

Окремої уваги заслуговує управління умовами праці. Модель відносила його до сильної зони через втрату контрольованого робочого місця та розмивання відповідальності за ергономіку. Фактичний розвиток зону підтвердив, але переріс передбачений зміст: до ергономіки розпорошеного робочого місця додалася відповідальність за фізичну безпеку та психологічну стійкість людей – від протоколів дій під час тривоги і програм підтримки ментального здоров'я до принципів пріоритету безпеки персоналу, які галузеві звіти фіксують серед ключових чинників збереження клієнтів у воєнний рік [20]. У результаті відповідальність компанії за умови праці не розмилася, як обережно припускала модель, а розширилася – на простір, де працівник фізично перебуває поза досяжністю роботодавця.

Де модель потребує уточнення: правове забезпечення. Найцікавіший результат дає підсистема, яку апріорний розподіл розмістив у слабкій зоні. За послідовністю реакції передбачення справдилося бездоганно: правове забезпечення рухалося навздогін практиці – спеціальний режим Дія Сіті з'явився до вторгнення [21], але масового наповнення набув лише тоді, коли розподілена зайнятість стала доконаним фактом, а структура оформлення в секторі вже змінювалася під тиском обставин. Утім за глибиною зміни ця «слабка» підсистема повелася як сильна. За три роки виникла та масштабувалася нова договірна форма – гіг-контракт; кількість компаній у спеціальному режимі подвоїлася лише за 2025 рік [23], а структура оформлення зайнятості в секторі перебудовувалася докорінно – частка ФОП знизилася з 87% у 2022 році до 57% у 2025-му на користь гіг-контрактів і трудових договорів у межах Дія Сіті [18]. Змінилися, отже, не інструменти правової функції, а сам її предмет: право більше не оформлює один канонічний тип відносин, а адмініструє співіснування кількох договірних конструкцій. За критеріями моделі це ознака сильної, а не слабкої зони. Пояснення відхилення лежить у профілі шоку: апріорна матриця фіксувала відсутність у правового забезпечення критичних залежностей від O1 і O2 – і щодо цих опор мала рацію; але безпековий шок ударив по O3, тобто по тій самій опорі, яку правова підсистема обслуговує безпосередньо. Похідна за походженням зміна виявилася конститутивною за змістом.

Систематизоване зіставлення апріорного розподілу з фактичною поведінкою підсистем наве-

дено в *табл. 4*; для підсистем, не згаданих окремо, суттєвих відхилень від моделі не зафіксовано, окрім інформаційного забезпечення, де інструментальна за визначенням зміна – цифрові платформи координації – під час блекаутів набула ваги критичної інфраструктури безперервності та підійшла до межі між помірною та сильною зонами.

Теоретичний підсумок перевірки. Модель диференційованої чутливості витримала випробування в головному: механізм впливу через опори та напрям передачі змін – від підсистем, що втратили опору, до забезпечувального контуру – відтворилися й на шоку, для якого модель не проектувалася. Водночас український випадок вимагає її параметризації: зона чутливості підсистеми не є її сталою властивістю – вона є функцією від профілю шоку: від того, які саме опори він розмиває.

Санітарно-оптимізаційний профіль (O1 + O2) відтворює апріорний розподіл; безпековий профіль (O1 + O2 + O3) зсуває догори підсистеми договірно-інституційного контуру, насамперед правове забезпечення, і поглиблює зміст функції умов праці. Для теорії це означає, що український кейс не спростовує ані глобальної моделі поширення гнучкості, ані моделі зон – він визначає межі калібрування обох і показує, як їх перенастроювати за шоків небаченого раніше профілю.

ОБГОВОРЕННЯ

Отримані результати варто співвіднести з наявним науковим доробком, щоб окреслити, що саме український випадок додає до нього. Світова література сходиться на тому, що після пандемічного стрибка дистанційна робота не повернулася до вихідних рівнів, а закріпилася на проміжному плато [1]. Асиметрію цієї реакції – швидке зростання за обмежень і повільне згасання після їх зняття – фіксують і на даних вакансій багатьох країн [5]. Наше дослідження не суперечить цим висновкам, а добудовує їх з іншого боку: воно показує, що *механізм закріплення чутливий до природи шоку*. Там, де світова модель описує один примусовий експеримент санітарного походження, український випадок демонструє накладання другого, безпекового, і саме воно виводить систему за межі проміжного плато. Це уточнення не локальне: воно вказує, що «нова рівновага», яку описують глобальні опитування, є рівновагою для певного класу шоків, а не універсальною кінцевою точкою.

Другий пункт зіставлення стосується напрямку зміни. Провідні дослідження гібридного плато трактують подальшу динаміку переважно як питання балансу вподобань працівників і роботодавців та політик повернення до офісу [2]; управлінська дискусія будується навколо того, скільки днів

Апріорні зони чутливості підсистем СМП та їхня фактична поведінка під безпековим шоком

Підсистема СМП	Апріорна зона (модель)	Фактична поведінка під безпековим шоком (2022–2025 рр.)	Вердикт для моделі
Організація праці	Сильна	Розподілені команди, асинхронна координація, управління за результатом як умова безперервності	Підтверджено
Мотивація поведінки персоналу	Сильна	Оцінювання за внеском остаточно витіснило контроль присутності; безпекова складова увійшла до ціннісної пропозиції роботодавця	Підтверджено
Наймання та облік персоналу	Сильна	Добір і утримання без прив'язки до міста та країни перебування кандидата	Підтверджено
Трудові відносини	Сильна	Співіснування штатної, гіг- і транскордонної зайнятості; збереження відносин попри фізичне переміщення працівника	Підтверджено
Управління умовами праці	Сильна	До ергономіки розпорошеного робочого місця додалася фізична безпека та психологічна підтримка персоналу як прямий обов'язок компанії	Підтверджено; зміст функції глибший за передбачений
Інформаційне забезпечення	Помірна	Цифрові платформи та резервні контури зв'язку стали критичною інфраструктурою безперервності бізнесу	На межі зон: інструментальна зміна набула критичної ваги
Правове забезпечення	Слабка	Реакція вторинна за походженням (право наздоганяло практику), але конститутивна за змістом: нова договірна форма, спеціальний режим, перебудова структури оформлення зайнятості	Послідовність підтверджена; глибина перевищила передбачену

Примітка: апріорні зони – за описаною раніше аналітичною рамкою; фактична поведінка – за [18; 20; 22; 23].

Джерело: складено автором.

на тиждень оптимально проводити в офісі. Український матеріал показує ситуацію, у якій ця рамка перестає працювати: коли гнучкість несе функцію безперервності бізнесу та безпеки персоналу, «оптимальна кількість офісних днів» не є більше змінною, якою керує роботодавець за критерієм продуктивності. Цим наша інтерпретація розходиться з підходами, що розглядають формат роботи як предмет корпоративної політики [6]: у девіантному випадку формат стає похідною від зовнішнього середовища, а не від управлінського вибору. Європейські обстеження умов праці фіксують подібне зміщення акценту на якість і безпеку робочого середовища [9]. Однак у них воно є поступовою еволюцією, а не наслідком шоку. У цьому й відмінність українського кейсу, який показує ту саму тенденцію у загостреній, прискореній формі.

Стосовно наслідків для системи менеджменту персоналу отримані результати резонують із вітчизняними працями, які фіксують адаптацію управління персоналом до воєнних умов і трансформацію трудових відносин в ІТ [14]. Проте біль-

шість із них описує окремі функції – мотивацію, оформлення зайнятості, утримання кадрів – ізолювано. Запропонована рамка диференційованої чутливості підсистем дозволяє побачити ці спостереження як єдину картину: не набір розрізних адаптацій, а системний зсув, у якому зона чутливості кожної підсистеми визначається тим, які опори традиційної моделі розмиває конкретний шок. Це і є основний внесок статті в дискусію – перехід від опису окремих наслідків до їх систематизації за єдиним критерієм.

Омеження дослідження визначаються природою даних і дизайном. По-перше, емпіричну базу формують галузеві опитування зі самовідбором респондентів, тому абсолютні рівні показників є оцінковими, а висновки сформульовано щодо напрямку та фази динаміки. По-друге, ряди різних джерел вимірюють неоднакові величини, що унеможливає єдину безперервну криву; це пом'якшено зіставленням за фазами. По-третє, дизайн девіантного випадку призначений

для уточнення механізму, а не для статистичного узагальнення: одиничний випадок не доводить причинності, а виявляє її ймовірний механізм. *По-четверте*, квазіекспериментальне зіставлення підгруп за кордоном спирається на припущення про їх порівнюваність, яке на наявних даних не можна повністю проконтролювати. Ці обмеження окреслюють межі коректного тлумачення висновків і задають напрям подальшої верифікації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави для таких висновків. *По-перше*, траєкторія українського ІТ-сектора відрізняється від світової не параметрами, а типом. Замість послідовності «стрибок – корекція – плато», що описує розвинені економіки, український ряд демонструє послідовність «стрибок – закріплення – поглиблення», де поглиблення означає не так динаміку самої частки, як інституційне вкорінення гнучкості та її зрощення з релокацією персоналу: станом на 2025 рік повністю дистанційно працюють 68% фахівців сектора [18] без жодних ознак корекції – саме тоді, коли світові показники завершили рух до гібридної рівноваги. Момент розходження траєкторій датується другою половиною 2022 року та збігається з другим примусовим експериментом – безпековим шоком повномасштабного вторгнення.

По-друге, механізмом закріплення є подвійний хрестовик. Перший, санітарний зубець – спільний зі світовою динамікою – підняв досягнутий рівень і зробив повернення назад дорогим. Другий, безпековий зубець, позбавив повернення сенсу: фіксована точка присутності перетворилася на джерело ризику, дистанційність зрослася з фізичним переміщенням людей, а стабільної точки, куди можна було б відкотитися, для значної частини сектора не стало. Інституційна відповідь – спеціальний правовий режим і нові договірні форми – йшла за фактичною практикою, закріплюючи доконаний стан, а не створюючи його.

По-третє, за незмінного рівня змінилася функція гнучкості: до оптимізаційної функції, спільної зі світовою практикою, надбудувалися функції безперервності бізнесу та фізичної безпеки персоналу. Це перебудовує розрахунок доцільності повернення до офісу: до глобальних доданків ціни примусу додаються безпековий ризик концентрації персоналу та структурна неможливість повернення для релокованої частини команд. Функціональну, а не звичаєву природу цього зсуву підтверджує квазіекспериментальне спостереження: фахівці, які переходять у закордонний інституційний контур, повертаються до глобального гібридного патерну.

По-четверте, перевірка апіорної моделі зон чутливості на шоку безпекового профілю підтвердила її механізм – вплив через опори традиційної моделі та напрям передачі змін, – але вимагає її параметризації: зона чутливості підсистеми визначається профілем шоку (набором опор, які він розмиває), а не є сталою властивістю самої підсистеми. Найпоказовіша корекція стосується правового забезпечення: передбачена моделлю вторинність реакції підтвердилася, однак глибина зміни виявилася конститутивною, оскільки безпековий шок зачепив договірну опору, яку ця підсистема обслуговує безпосередньо.

Практичне значення результатів двобічне. Для українських ІТ-компаній вони означають, що гнучкі форми організації праці слід трактувати не як пільгу чи предмет налаштування, а як інфраструктурну властивість операційної стійкості, а пріоритезацію управлінських зусиль між підсистемами менеджменту персоналу починати з діагностики профілю чинного шоку; практично така діагностика зводиться до трьох питань: які з опор традиційної моделі – місце, час, договір – розмиває чинний шок, чи існує стабільна точка повернення і чи визначений горизонт дії обмежень. Для теорії – що глобальні моделі поширення гнучкості та диференційованої чутливості підсистем зберігають силу за межами умов свого калібрування, якщо доповнити їх виміром профілю шоку.

Перспективою подальших досліджень є емпірична верифікація уточненої моделі на рівні окремих компаній із застосуванням структурованого експертного оцінювання, а також поширення запропонованої рамки на інші галузі економіки України, де безпековий шок діяв за відмінних вихідних рівнів цифрової зрілості. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Aksoy C. G., Barrero J. M., Bloom N., et al. The global persistence of work from home. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2025. Vol. 122. Iss. 27. Art. e2509892122. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2509892122>
2. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*. 2023. Vol. 37. No. 4. P. 23–50. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
3. IT Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність : щорічне дослідження / Львівський ІТ Клас-тер спільно з Міністерством цифрової трансформації України. 21.11.2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>
4. Adrjan P., Ciminelli G., Judes A., Koelle M., et al. Working from home after COVID-19: Evidence from

- job postings in 20 countries. *Labour Economics*. 2025. Vol. 96. Art. 102751. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102751>
5. Zucconi A., Llave O. V., Concolimi M. Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone. *Eurofound*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/flexible-work-increases-post-pandemic-not-everyone>
6. Criscuolo C., Gal P., Leidecker T. et al. The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers. *OECD Productivity Working Papers* No. 31. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>
7. Pendel R. Hybrid work in retreat? Barely. *Gallup*. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/694361/hybrid-work-retreat-barely.aspx>
8. Данілюк А. Ю., Шелест Є. О., Глушко Т. В. Дистанційна робота: особливості організації та оформлення в сучасних умовах карантинних обмежень. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-17>
9. Продіус О. І., Капран А. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
10. Панченко В. А. Гнучкі форми зайнятості в ІТ-менеджменті: управління персоналом за умов трансформації традиційних трудових відносин та кадрового дефіциту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89>
11. Seawright J., Gerring J. Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*. 2008. Vol. 61. No. 2. P. 294–308. DOI: <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
12. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
13. Не хочуть в офіси, стали більш продуктивними, але подекуди перепрацьовують. Результати опитування щодо карантину. *DOU*. 22.06.2021. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-quarantine-results-2021/>
14. 27% не хочуть залишатися на ремоуті після завершення карантину. Результати опитування ІТ-спеціалістів. *DOU*. 07.04.2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-quarantine-results/>
15. Українське ІТ в перший місяць війни. Понад 60% залишили свої домівки. *DOU*. 29.03.2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-war/>
16. Міграція ІТ-спеціалістів під час війни: хто куди переїхав і чи готові вертатися. *DOU*. 13.09.2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/war-migration-map-summer/>
17. Портрет айтівця 2024. Як змінилося українське ІТ за 10 років. *DOU*. 09.09.2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/>
18. Галактика ІТ: портрет українського айтівця 2025. *DOU*. 15.09.2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2025/>
19. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. Why working from home will stick. *NBER Working Paper* No. 28731. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3386/w28731>
20. Do IT Like Ukraine 2022: аналітичний звіт. *Асоціація ІТ Україна*. 08.12.2022. URL: https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf
21. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 р. № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
22. Як за рік змінилася кількість резидентів Дія City. Скільки компаній покинули режим за весь час. *DOU*. 22.01.2026. URL: <https://dou.ua/lenta/news/changes-in-diia-city-over-the-year/>
23. Кількість компаній та працівників у режимі Дія City зросла вдвічі у 2025 році. *DOU*. 16.02.2026. URL: <https://dou.ua/lenta/news/companies-and-residents-in-diia-city/>

REFERENCES

- Adrian P., Ciminelli G., Judes A. & Koelle M. (2025). Working from home after COVID-19: Evidence from job postings in 20 countries. *Labour Economics*, 96, Art. 102751. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102751>
- Aksoy C. G., Barrero J. M. & Bloom N. (2025). The global persistence of work from home. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 27(122), Art. e2509892122. <https://doi.org/10.1073/pnas.2509892122>
- Asotsiatsiia IT Ukraine. (2022, December 8). *Do IT Like Ukraine 2022: analitychnyi zvit*. https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf
- Barrero J. M., Bloom N. & Davis S. J. (2021). Why working from home will stick. *NBER Working Paper* No. 28731. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Barrero J. M., Bloom N. & Davis S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 4(37), 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Criscuolo C., Gal P. & Leidecker T. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>
- Danilkova A. Yu., Shelest Ye. O. & Hlushko T. V. (2021). Dys-tantsiina robota: osoblyvosti orhanizatsii ta oformlen-nia v suchasnykh umovakh karantynnykh obmezhen [Remote work: features of organization and registra-tion in modern conditions of quarantine restrictions]. *Ekononika ta suspilstvo*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-17>

- Daniuk V. M., Petiukh V. M. & Tsybaliuk S. O. (2004). *Menedzhment personalu: navch. posib.* [Personnel management: study guide]. Kyiv: KNEU.
- DOU. (2020, April 7). *27% ne khochut zalyshatysia na remouti pislia zavershennia karantynu. Rezultaty opytuvannia IT-spetsialistiv* [27% do not want to stay on remote after the end of quarantine. IT specialists survey results]. <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-quarantine-results/>
- DOU. (2021, June 22). *Ne khochut v ofisy, staly bilsh produktyvnymi, ale podekudy perepratsovuut. Rezultaty opytuvannia shchodo karantynu* [They don't want to go to offices, they have become more productive, but sometimes they overwork. Quarantine survey results]. <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-quarantine-results-2021/>
- DOU. (2022, March 29). *Ukrainske IT v pershyi misiats viiny. Ponad 60% zalyshyly svoi domivky* [Ukrainian IT in the first month of war. Over 60% left their homes]. <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-war/>
- DOU. (2022, September 13). *Mihratsiia IT-spetsialistiv pid chas viiny: khto kudy pereikhav i chy hotovi vertatysia* [Migration of IT specialists during the war: who moved where and whether they are ready to return]. <https://dou.ua/lenta/articles/war-migration-map-summer/>
- DOU. (2024, September 9). *Portret aitivtsia 2024. Yak zminylosia ukrainske IT za 10 rokiv* [IT person portrait 2024. How Ukrainian IT has changed in 10 years]. <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/>
- DOU. (2025, September 15). *Halaktyka IT: portret ukrainskoho aitivtsia 2025* [IT Galaxy: portrait of a Ukrainian IT specialist 2025]. <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2025/>
- DOU. (2026, January 22). *Yak za rik zminylasia kilkist rezydentiv Diia City. Skilky kompanii pokynuly rezhym za ves chas* [How the number of Diia City residents has changed over the year. How many companies left the regime all this time]. <https://dou.ua/lenta/news/changes-in-diia-city-over-the-year/>
- DOU. (2026, February 16). *Kilkist kompanii ta pratsivnykiv u rezhymi Diia City zroslo vdvichi u 2025 rotsi* [The number of companies and employees in the Diia City regime doubled in 2025]. <https://dou.ua/lenta/news/companies-and-residents-in-diia-city/>
- Lvivskiy IT Klaster & Ministerstvom tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2024, November 21). *IT Research Ukraine 2024: Stiikist yak nova realnist: shchorichne doslidzhenia* [IT Research Ukraine 2024: Resilience as a new reality: annual study]. <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>
- Panchenko V. A. (2025). Hnuchki formy zainiatosti v IT-menedzhment: upravlinnia personalom za umov transformatsii tradytsiinykh trudovykh vidnosyn ta kadrovoho defitsytu [Flexible forms of employment in IT management: personnel management under conditions of transformation of traditional labor relations and personnel deficit]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89>
- Pendel R. (2025). Hybrid work in retreat? Barely. *Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/694361/hybrid-work-retreat-barely.aspx>
- Prodius O. I. & Kapran A. A. (2024). Udoshkonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Improvement of the personnel management system in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
- Seawright J. & Gerring J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 2(61), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Ukraina. (2021, July 15). Zakon Ukrainy «Pro stymuluvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini» vid 15.07.2021 r. № 1667-IX [Law of Ukraine «On stimulating the development of the digital economy in Ukraine» dated 15.07.2021 No. 1667-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>
- Zucconi A., Llave O. V. & Concolimi M. (2024). Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone. Luxembourg: *Publications Office of the European Union*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/flexible-work-increases-post-pandemic-not-everyone>
- Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти штучного інтелекту (Google Gemini) використано для допоміжної перевірки бібліографічних джерел і мовно-стилістичного вичитування тексту. Наукову концепцію, аналіз та висновки сформульовано автором самостійно.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 06.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.07.2026
Оприлюднено / Published: 21.08.2026