

Слісаренко М. В.

*аспірант кафедри мультимедійних систем і технологій,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-33>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ІТ-СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗ

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ в Україну стали двома масштабними кризами, які суттєво вплинули на український ІТ-сектор. Вони стали головними каталізаторами змін форм організації праці – від повністю дистанційної до гібридної роботи, що поєднує гнучкість, безпеку та автономність. Такі зміни зумовили необхідність переосмислення управлінських підходів, цифрових інструментів та організаційної культури. Наукова проблема полягає у визначенні закономірностей цієї еволюції, чинників переходу між етапами та управлінських рішень, які забезпечили стабільність і розвиток галузі навіть за умов зовнішніх викликів.

Аналіз галузевих аналітичних звітів за 2021–2025 рр. дозволяє виокремити три ключові етапи розвитку: послідовний перехід від дистанційної роботи, зумовленої пандемічними обмеженнями, до часткового повернення до офісу в період послаблення карантину, а далі – до подальшого закріплення гібридної роботи як сталої форми організації праці. У звіті Do IT Like Ukraine [1] висвітлено антикризові рішення на початку повномасштабного вторгнення, зокрема масові релокації, енергетичну автономність та збереження контрактів. Дослідження IT Research Ukraine 2023–2024 [3; 4] описують як після перших кризових років ІТ-компанії стабілізували роботу, поєднавши офіс, дім і коворкінг, впровадили асинхронну роботу та цифрові HR-інструменти для підтримки працівників. Звіт N-iX Tech Market 2025 [5] продовжує логіку попередніх досліджень і демонструє, як під впливом накопиченого досвіду пандемії та війни ІТ-компанії остаточно перейшли до гібридної роботи. У звіті продемонстровано як цифрові технології та соціальна взаємодія допомогли компаніям зберегти продуктивність, підтримати співробітників і забезпечити безперервність роботи.

Водночас наукові публікації поки що не відображають безперервності цього процесу та зв'язків між етапами, що підкреслює наукову новизну представленого дослідження.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі динаміки змін форм організації праці в українських ІТ-компаніях у 2020–2025 рр. Основну увагу зосереджено на виявленні ключових чинників, що зумовили еволюцію форм організації праці, та на описі управлінських рішень компаній у відповідь на зовнішні виклики й внутрішні трансформації, а також на узагальненні отриманих результатів у вигляді аналітичних висновків, що відображають логіку переходу від дистанційної до гібридної роботи.

Пандемія COVID-19 спричинила масштабні зміни в організації праці ІТ-компаній. У 2020 році відбувся повний перехід до дистанційної роботи, що вимагав швидкої цифровізації управлінських процесів і комунікацій. Активне впровадження онлайн-платформ (Slack, Jira, Zoom, Trello) сприяло формуванню нової корпоративної культури дистанційної взаємодії, заснованої на автономності, довірі та результативності [1]. Після послаблення карантинних обмежень у 2021 році розпочалося поступове повернення до офісів. Близько 60–70% компаній запровадили гібридну роботу у вигляді часткової присутності працівників протягом 2–3 днів в офісі на тиждень, поєднуючи переваги особистої комунікації та дистанційної гнучкості [1; 2]. У цей час формувалися регіональні хаби (Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль), що заклали основу для нової системи організації праці.

Узагальнену динаміку змін у співвідношенні між гібридною, дистанційною та традиційною роботою у 2020–2025 роках відображено в таблиці 1. Вона показує, як у періоди пандемії, війни та адаптації ІТ-компанії поступово перейшли від дистанційної до гібридної роботи. Такий перехід став результатом цілеспрямованої управлінської політики, спрямованої на підтримку продуктивності, організаційної стійкості та безпеки працівників.

Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 року стало екстремальним шоком для ІТ-сектору. Компанії за короткий час перейшли повністю на дистанційну роботу, зберігаючи робочі процеси, навіть за умов переміщення працівників і втрати офісної інфраструктури [2]. Ключовими рішеннями стали створення тимчасових хабів у безпечних регіонах і за кордоном, використання VPN, Starlink, генераторів та систем резервного енергопостачання. Попри ризики, галузь зберегла понад 95% контрактів, продемонструвавши високу

адаптивність і організаційну стійкість [1]. Починаючи з осені 2022 року, відбувалася стабілізація та системна адаптація до умов воєнного часу. ІТ-компанії запроваджували асинхронну роботу, що дозволила ефективно координувати діяльність розподілених команд у різних часових поясах [3; 4]. У цей час HR-політики зосереджувалися на підтримці добробуту працівників, розвитку програми психологічної допомоги, компенсації за облаштування домашніх робочих місць і підвищення кваліфікації. Управлінські принципи зміщувалися від контролю до довіри та самостійності.

Таблиця 1

Розподіл між вибором традиційної, гібридної та дистанційної роботи

Рік	Традиційна	Гібридна	Дистанційна
2020	65 – 75 %	15 – 25 %	5 – 15 %
2021	20 – 30 %	60 – 70 %	10 – 20 %
2022	5 – 10 %	15 – 25 %	70 – 80 %
2023	5 – 15 %	40 – 50 %	40 – 50 %
2024	10 – 20 %	55 – 65 %	20 – 30 %
2025	5 – 15 %	60 – 70 %	20 – 30 %

У 2024 році ІТ-компанії перейшли до етапу стратегічного переосмислення організації праці. Гібридна робота остаточно закріпилася: офіс, дім і коворкінг стали взаємопов'язаними елементами єдиної системи. Компанії запровадили компенсаційні політики для віддалених працівників, розвинули програми ментального здоров'я та цифрові інструменти управління, а також концепцію що передбачала свободу вибору місця роботи [3; 5]. У цей період гібридна робота закріпилася як стала форма організації праці, що поєднує сучасні технології, ефективну командну взаємодію та підтримку працівників. ІТ-компанії інвестували у безпечні офіси, створювали системи моніторингу ефективності, автоматизували управлінські процеси й посилювали кіберзахист. У цей час сформувалася нова управлінська культура, заснована на довірі, автономності та соціальній відповідальності [4]. Зразковими стали управлінські рішення провідних ІТ-компаній. ЕРАМ Ukraine і SoftServe впровадили комплексні моделі безпеки праці, облаштувавши укриття, автономне енергозабезпечення та гнучкі графіки роботи з урахуванням повітряних тривог [1; 2]. Grammarly, GlobalLogic і Sigma Software посилили підтримку розподілених команд, розвинули корпоративне навчання, менторські програми та психологічну

допомогу [3; 5]. Ці рішення засвідчили перехід від кризового реагування до стратегічного управління змінами, що забезпечило довгострокову стійкість ІТ-сектору.

Український ІТ-сектор у 2020–2025 рр. пройшов три етапи еволюції форм організації праці: пандемічну трансформацію, воєнну адаптацію та стратегічну перебудову. Аналіз показав, що під впливом зовнішніх криз і внутрішніх змін гібридна робота закріпилася як стала форма організації праці, поєднавши гнучкість, технологічність і соціальну відповідальність. Гібридна робота стала не лише інструментом адаптації, а й стратегічним ресурсом розвитку та конкурентоспроможності українського ІТ-сектору.

Література:

1. IT Association of Ukraine. *Do IT like Ukraine* : дослідження. Київ : IT Association of Ukraine, 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>
2. AIN.UA. *Дослідження українського ІТ: 2022 – H1/2023 адаптація і еволюція*. Київ : AIN.UA, 2023. URL: <https://special.ain.ua/book-of-ukrainian-tech-2022-h1/> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Lviv IT Cluster. *IT Research Ukraine 2023: адаптивність та стійкість під час війни*. – Львів : Lviv IT Cluster, 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-ua.pdf>
4. Lviv IT Cluster. *Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність*. Львів : Lviv IT Cluster, 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/>
5. N-iX. *Ukraine's tech market: 2025 industry report*. Львів : N-iX, 2025. URL: <https://www.n-ix.com/ukraine-tech-market-2025-report/>