



КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ
МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА З ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВРЯДУВАННЯ

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«Віддалена робота під час війни:
як залучити більше українців на ринок праці?»

Студентка: Оксана Купер

Наукова керівниця: PhD, доцентка
Київської школи економіки Рабінович
Марина

Для здобуття освітнього ступеня: Магістр за спеціальністю: 281 Публічне управління
та адміністрування

Київ
2026

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	4
ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ.....	7
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН.....	18
РЕЗУЛЬТАТИ	20
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	25
ДОДАТКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

АНОТАЦІЯ

В умовах 5-го року триваючої російсько-української війни вітчизняний ринок праці продовжує змінюватися. Такі трансформації простежуються як у конкретних нішах, галузях та сферах, так і в окремих компаніях, підрозділах та командах: до прикладу, зміни умов діяльності для роботодавців обумовлюють і відповідні коригування підходів до зайнятості працівників.

Таким чином, роботодавці намагаються не тільки адаптуватися до зміни соціальних умов на ринку праці, а й шукають нові підходи для залучення додаткової робочої сили, в тому числі на дистанційному / віддаленому форматі. Ще з часів COVID - пандемії віддалена робота по-новому приваблює потенційних штатних працівників та позаштатних фахівців, змінюючи стимули, заохочення для потенційного персоналу і, як наслідок, умови ринку. При цьому сам ринок праці продовжує потерпати від дефіциту кваліфікованих кадрів та шукає нові можливості залучення робочої сили.

Це дослідження намагається з'ясувати, які підходи до запровадження політики віддаленої / дистанційної роботи на рівні роботодавця можуть допомогти залучати працівників та створювати додану вартість для такої зайнятості населення в ринку праці у сучасних вітчизняних економічно-соціальних умовах України.

Ключові слова: дистанційна робота, віддалена робота, робоча сила, ринок праці, ринок праці під час війни, політики залучення фахівців на ринку праці, політика ринку праці воєнного часу, додана вартість на ринку праці, російсько - українська війна, регулювання дистанційної роботи та ринку праці під час війни, державна політика у сфері зайнятості, зайнятість населення

Примітка. Для підготовки цієї роботи використовувала ШІ-модель (а саме GPT - chat): для пошуку релевантних джерел інформації, посилання на дослідницькі джерела тощо.

Кількість слів: 9065

ВСТУП

Із повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України український ринок праці зазнав значних докорінних змін. За даними Міжнародної організації праці, це на сьогодні має суттєвий вплив на нинішній ринок праці: масштабне переміщення населення призвело до значних втрат робочої сили та інтелектуального потенціалу в деяких регіонах України, що потенційно уповільнило довгострокове відновлення та розвиток країни (ІОМ, 2024).

Масштабна еміграція кваліфікованих кадрів, мобілізація до Збройних Сил громадян, які раніше були учасниками ринку праці; невідповідність навичок та кваліфікації кандидатів на вакантні посади вимогам роботодавців; значні регіональні диспропорції розподілу економічно активного населення (Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року, 2024) суттєво впливають на механізми взаємодії потенційних роботодавців та працівників як з точки зору попиту, так і пропозиції. Це, у свою чергу, спричинило, галузеві, професійно-кваліфікаційні та територіальні дисбаланси між пропозицією та попитом на робочу силу (ІОМ, 2024), водночас, попри значне скорочення робочих місць і зростання безробіття спостерігається дефіцит робочої сили (Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року, 2024).

В таких нових економічно-соціальних, безпекових та організаційних умовах для українського суспільства та громадян нової актуальності набуває зайнятість у дистанційному / віддаленому форматі.

Важливо, що розширення дистанційної роботи під час війни не слід розглядати виключно як тимчасове коригування. Швидше, воно відображає прискорення вже існуючих тенденцій в організації праці, зумовлених цифровізацією та структурними змінами попиту на робочу силу (Autor, 2015). Український ринок праці під тиском війни фактично зазнав стиснутої трансформації, яка в інших контекстах відбувалася протягом набагато тривалішого періоду. В результаті дистанційна робота дедалі більше вбудовується як структурний компонент ринку праці.

В науковій літературі ще понад 10 років тому згадувалося про те, що в нових економічних умовах своє нове використання здобуває такий вид так званої атипової зайнятості як дистанційна / віддалена робота, що дає змогу посилювати гнучкість ринку праці (Свічкарьова, 2013). Згодом з пандемією COVID - 19 розуміння та практичне

застосування дистанційної / віддаленої роботи як формату гнучкої зайнятості суттєво розширилося.

Загалом все виглядає так, що за останні роки швидке розширення застосування дистанційної / віддаленої роботи в Україні стало однією з найважливіших трансформацій сучасних ринків праці: спочатку в умовах глобальної пандемії COVID-19, а також далі - зі стартом повномасштабного вторгнення у зв'язку із переміщення працівників з'явилася легальна правова можливість укладання трудових договорів із такою формою зайнятості за Законом «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану (2022)». Таким чином, зважаючи на суттєві суспільні зміни, українська держава поступово врегульовувала нові форми зайнятості вже на рівні відповідної актуальної правової політики щодо зайнятості. В цілому, такий дистанційна / віддалена зайнятість як інститут політики держави у сфері зайнятості став для України та її громадян не лише питанням забезпечення якісної безпеки працівників та роботодавців, а й частиною політики гнучкої адаптації ринку праці до екстремальних умов.

Попри активні заходи регулювання з боку держави як основного актора регулювання ринку праці по можливостях адаптації до нових суспільно-політичних умов ринку праці та доступу до дистанційної / віддаленої зайнятості працівників у воєнних умовах, ще низка питань щодо диспропорції на ринку праці як для роботодавців, так і для працівників залишаються невирішеними у нинішніх соціально-економічних умовах.

За ці роки питання актуальності залученості працівників у дистанційному форматі стало більше наростати. За даними декількох кадрових порталів зайнятість на умовах суто тільки дистанційної роботи обчислюється у тисячному еквіваленті станом на 1 квітня поточного року: 6007 позицій на Work.ua (Work, 2026), 7031 позицій на robota.ua (Rabota, 2026), 7340 - на сайті jooble (jobble, 2026). Крім того, нової актуальності щодо можливостей застосування дистанційної роботи на ринку праці додають вітчизняні потреби роботодавців у залучення працівників до післявоєнного відновлення та перспективно із можливістю залучення закордонних українців до зайнятості в нових вітчизняних умовах.

На сьогодні це ставить перед державою як ключовим актором ринку праці багато завдань щодо можливостей для коригування ринку праці та можливостей формування політики (в тому числі на рівні законодавства) щодо залучення нових співробітників до дистанційної / віддаленої зайнятості.

При цьому на 5-році повномасштабної російсько-української війни актуальність залучення робочої сили на умовах дистанційної / віддаленої зайнятості залишається затребуваним інструментом як серед потенційного роботодавця, так і вибір потенційного працівника у поточних ринкових умовах.

На офіційному рівні з боку органів державної влади закріплено те, що наразі Україна потребує системного стратегічного рішення, яке дасть змогу ... забезпечити ... чисельність робочої сили для умов воєнного стану та повоєнного відновлення економіки і формування демографічної стійкості (Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року, 2024). Одним із передбачених пріоритетів у Стратегії є покращення умов праці та приділення особливої уваги до мінімізації відтоку українців за кордон, підтримці внутрішньо переміщених осіб та створенню стимулів для повернення мігрантів із акцентом, в тому числі на, високу продуктивність праці, залученість громадян до ринку праці (Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року, 2024).

Зважаючи на все вищезазначене, моє дослідження спрямоване на те, що, дослідити наступне: наскільки в умовах актуальних потреб ринку праці можна збільшити зайнятість українців за допомогою використання інституту віддаленої / дистанційної роботи?

Для такого дослідження використовується пошуковий дизайн. Вибір пошукового дизайну для такого типу дослідження обумовлений кількома факторами. В першу чергу, йде мова про динамічні тенденції вітчизняного ринку праці в умовах активного пошуку нових кадрів для залучення у власні робочі процеси. По - друге, також зважаючи на те, що інституційно віддалена / дистанційна робота активно функціонує на ринку, є потреба з'ясувати, які нові інструменти та підходи можуть допомогти у подальших процесах залучення нових кадрів на активний ринок праці.

Дослідження складається із: вступу, котрий деталізує актуальність, нинішній контекст та особливості дослідження заявленої теми у поточних економічно-соціальних умовах, огляду відповідної релевантної літератури, методологічного дизайну із детальними особливостями того, як це працює у рамках цієї роботи, результатів дослідження, а також відповідних висновків, а також подальших потенційних рекомендацій.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Академічна література з теми дистанційної / віддаленої роботи охоплює кілька десятиліть і відображає еволюцію від технологічно обумовленої концепції до складного соціально-економічного та політично значущого явища. Ранні основи досліджень дистанційної / віддаленої роботи можна простежити до концепції «дистанційної роботи» через поняття *telework*, яку ввів Джек Ніллес у 1970-х роках. Уже Ніллес (1975) концептуалізував дистанційну роботу як заміну фізичної роботи телекомунікаціями, тим самим пов'язуючи технологічні інновації з просторовою реорганізацією роботи. Рання дослідницька література в основному зосереджувалася на потенціалі комунікаційних технологій для зниження транспортних витрат та підвищення ефективності співробітників за тих же інших незмінних робочих професійних умов.

У 1980-х і 1990-х роках концепція перетворилася на «дистанційну роботу», що відображає ширше розуміння роботи, що виконується поза традиційним робочим місцем. Такі вчені як Олсон (1983) та Хьюз (1990) розширили обсяг розуміння терміну, включивши до нього організаційні, соціальні та поведінкові аспекти дистанційної роботи. У цей період дистанційна робота почала вивчатися не лише як технологічне рішення, а й як нова форма організації праці, що впливає на продуктивність, задоволення від роботи та управлінський контроль. Вичерпний синтез цих ранніх висновків наведено Бейлі та Курландом (2002), які висвітлюють як переваги дистанційної роботи, такі як гнучкість та автономія, так і її проблеми, включаючи професійну ізоляцію та труднощі в моніторингу ефективності такого типу зайнятості.

Подальші дослідження все більше зосереджувалися на економічних та структурних наслідках дистанційної роботи в рамках ширшої трансформації ринків праці. Підхід, заснований на завданнях, розроблений Асемоглу та Аутор (2011), забезпечує теоретичну основу для розуміння того, як технологічні зміни впливають на розподіл роботи між професіями. Згідно з цією точкою зору, дистанційна / віддалена робота є більш доступною для висококваліфікованих, когнітивних та цифрово-інтенсивних професій, тоді як рутинна та ручна робота залишаються прив'язаними до фізичного місця розташування. Цей структурний розрив сприяє нерівності на ринку праці та має важливі наслідки для державної політики.

Подальші роботи Аутор (2015) розглядають дистанційну / віддалену роботу в ширшому контексті автоматизації та цифровізації, стверджуючи, що технологічні зміни змінюють робочі завдання, а не просто ліквідують робочі місця. У цьому сенсі дистанційну / віддалену роботу можна розуміти як частину ширшої реконфігурації попиту на робочу силу, в якій гнучкість, цифрові навички та адаптивність стають дедалі важливішими.

Емпіричні дослідження останніх десяти років надали суттєві докази впливу дистанційної / віддаленої роботи на продуктивність та результати діяльності організації. Одне з найвпливовіших досліджень у цій галузі, що проводилися на закордонних ринках, було проведено Блумом та ін. (2015). За його результатами виявили, що робота з дому може призвести до значного підвищення продуктивності, а також до зменшення плинності кадрів. Аналогічно, новіші аналітичні матеріали у контексті кількох країн на їхніх ринках (Аксої та ін., 2025) показують, що дистанційна / віддалена робота збереглася після періоду пандемії та стала невід'ємним компонентом структур ринку праці в багатьох іноземних економіках. Ці висновки ставлять під сумнів попередні припущення та гіпотези про те, що дистанційна / віддалена робота може стати та є переважно тимчасовим або маргінальним явищем.

Водночас, у науковій літературі наголошується, що вплив віддаленої роботи не є однозначно позитивним. Дослідження в галузі організаційної психології та економіки праці висвітлюють потенційні ризики, особливо щодо добробуту працівників та балансу між роботою та особистим життям. Аллен та ін. (2015) демонструють, що хоча дистанційна / віддалена робота підвищує автономію, вона також розмиває межі між роботою та особистим життям, що потенційно може призвести до перевтоми та стресу. Аналогічно, Фелстед та Хенсеке (2017) виявили, що дистанційна / віддалена робота може інтенсифікувати робочі зусилля та створювати нові форми управлінського контролю, навіть за відсутності фізичного нагляду з боку керівництва тощо.

Міжнародні організації, в свою чергу, також зробили значний внесок у концептуальне та емпіричне дослідження, а також теоретичне і наукове розуміння дистанційної / віддаленої роботи в сучасних умовах. Міжнародна організація праці (МОП, 2020) надає комплексну систему для визначення та вимірювання дистанційної / віддаленої роботи, відрізняючи її від пов'язаних понять, таких як телеробота та робота вдома. МОП також наголошує на важливості вирішення питань безпеки праці, робочого

часу та психосоціальних ризиків у рамках дистанційної / віддаленої роботи. Тим часом, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, 2021, 2023) підкреслює роль дистанційної роботи у формуванні результатів ринку праці, включаючи продуктивність, регіональний розвиток та нерівність. Зокрема, дослідження ОЕСР підкреслюють, що доступ до дистанційної / віддаленої роботи розподілений нерівномірно, часто надаючи перевагу працівникам з вищими доходами та вищою кваліфікацією.

Просторовий вимір дистанційної / віддаленої роботи також досліджувався в літературі, особливо в контексті міської та регіональної економіки. Флорида (2002) стверджує, що географія роботи тісно пов'язана з розподілом людського капіталу та креативних індустрій, що свідчить про те, що дистанційна / віддалена робота може змінити традиційні моделі професійної та робочої концентрації в містах. Однак подальші дослідження показують, що хоча дистанційна / віддалена робота зменшує важливість фізичної близькості, вона не усуває просторової нерівності.

Знову ж таки у контексті світових криз, таких як пандемія COVID-19 та війна, дистанційна / віддалена робота все частіше аналізується як механізм стійкості ринку праці. Нещодавні дослідження показують, що дистанційна робота забезпечує безперервність економічної діяльності в умовах збоїв, включаючи обмеження мобільності, пошкодження інфраструктури та переміщення (Aksoy et al., 2025). Однак ці переваги супроводжуються новими вразливостями, включаючи цифрову ізоляцію, нестабільність зайнятості та зростання нерівності.

В Україні дослідницька література про дистанційну роботу все ще з'являється, але відображає унікальні умови трансформації воєнного часу. Національні дослідження (наприклад, Решивська та Павліченко, 2024; Скляр, 2024) підкреслюють швидке розширення дистанційної / віддаленої роботи у відповідь на повномасштабне вторгнення, а також проблеми, пов'язані з її регулюванням. Прийняття Закону України №1213-IX стало важливим кроком у формалізації дистанційної / віддаленої роботи в рамках правової бази. Однак, трудова державна політика воєнного часу, включаючи Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», надала пріоритет гнучкості над комплексним захистом працівників.

Загалом, література демонструє, що дистанційна / віддалена робота перетворилася на структурну рису сучасних ринків праці, сформовану технологічними змінами, організаційною адаптацією та зовнішніми впливами. Водночас залишаються значні прогалини в розумінні її довгострокових наслідків, особливо в контексті кризи та відновлення.

У випадку України нинішні тенденції у взаємодії роботодавця та працівника та трансформації ринку праці в умовах воєнного часу створюють унікальні умови, які потребують подальших досліджень. Результати таких досліджень, у свою чергу, можуть бути використані як якісні дані для майбутніх перспектив удосконалення нинішніх інструментів зайнятості українців всередині країни. В зв'язку із цим актуальним є дослідження і поточного стану та перспектив розвитку інституту дистанційної / віддаленої роботи на мікрорівні - у інституційній взаємодії роботодавця (компанії, установи, організації тощо) та працівника через адміністративно-організаційні практики тощо, сприятливі політики найму, утримання персоналу тощо - для відповідного подальшого врахування у державній політиці у сфері зайнятості.

Цінність дослідження. Стрімка динаміка поточних суспільно-політичних та економічно-соціальних змін в Україні за роки повномасштабної війни і, відповідно, суттєві трансформації вітчизняної економіки відображаються і на зміні структури та особливостей попиту та пропозиції на ринку праці. Актуальний запит на зайнятість у форматі дистанційної / віддаленої роботи з боку працівників фактично дає подальший поштовх до розвитку нових тенденцій у сфері зайнятості та зміни особливостей взаємодії “роботодавець - працівник”.

Зважаючи на припустимі тенденції того, що дистанційна / віддалена робота має великі шанси зайняти одну із ключових ніш, котра раніше була великою прерогативою лише класичної офісної зайнятості, важливим є дослідити те, яким чином формат дистанційної / віддаленої роботи здатний задовольняти потреби у робочій силі на ринку праці у кількох аспектах. В першу чергу, із урахуванням задоволення потреб працівника - у дистанційній зайнятості, для роботодавця - для вдалого найму та зайнятості на виконання потрібних робочих завдань, в тому числі і в форматі дистанційної / віддаленої зайнятості. З урахуванням попереднього контексту затребуваності дистанційної / віддаленої роботи (пандемія Covid-19, активні наземні воєнні дії зі стартом повномасштабного вторгнення та активні російські повітряні обстріли території

України) зростає цінність дослідити те, як дистанційна / віддалена робота може допомогти вирішити питання залучення нового персоналу для усіх сторін процесу: для потенційних вітчизняних роботодавців, а також потенційних працівників на території України, що готові працювати у дистанційному / віддаленому форматі на вітчизняному ринку.

Окремо також надзвичайно важливим є з'ясувати те, як держава як актор може врахувати перспективні результати дослідження вдосконалення нинішньої ситуації на ринку праці, в тому числі в контексті розробки відповідних державних та галузевих політик. З цієї точки зору, вказане дослідження може бути затребуваним з боку низки стейкхолдерів процесу, серед яких: спеціалістів державних політик, державні органи, роботодавці, котрі шукають нові формати зайнятості для нинішніх працівників або наймають персонал, фахівців із корпоративних та організаційних політик, а також з боку потенційних працівників, які шукають нову зайнятість або потенційно готові її змінювати із новими робочими умовами; фахівців із кризового менеджменту та спеціалістів із стратегічного розвитку тощо.

Аналітична рамка. Повномасштабне вторгнення росії в Україну за понад 4 роки глибоко вплинуло на національний ринок праці, спричинивши швидкі структурні зміни в моделях зайнятості, мобільності робочої сили та способах організації праці. У цьому контексті дистанційна / віддалена робота стала не просто гнучким варіантом зайнятості, а й критичним механізмом для підтримки економічної активності в умовах крайньої невизначеності, переміщення та пошкодження інфраструктури.

Одним із найзначніших наслідків війни стало масштабне внутрішнє та зовнішнє переміщення населення. Мільйони людей були змушені переїхати, часто втрачаючи доступ до своїх традиційних робочих місць. У таких умовах дистанційна / віддалена робота дозволила частково відокремити зайнятість від фізичного місця розташування, що дозволило як працівникам, так і роботодавцям підтримувати трудові відносини, незважаючи на географічну фрагментацію.

Ця трансформація узгоджується з ширшими теоріями просторової реструктуризації роботи, які підкреслюють зниження важливості фізичної близькості в економіках, що базуються на знаннях (Флорида, 2002). Водночас, розширення дистанційної / віддаленої роботи тісно пов'язане з прискореною цифровізацією економічної діяльності. Такі сектори, як інформаційні технології, фінанси, освіта та

деякі адміністративні послуги, продемонстрували вищу здатність переходити до віддалених форматів, тим самим демонструючи більшу стійкість під час війни. І навпаки, сектори, що залежать від фізичної присутності, включаючи виробництво, будівництво та логістику, зіткнулися з серйозними збоями, що підкреслює структурну нерівність на ринку праці. Ці асиметрії узгоджуються з підходом до ринків праці, орієнтованим на виконання завдань, який демонструє, що доступ до дистанційної роботи нерівномірно розподілений між професіями та рівнями кваліфікації (Acemoglu & Autor, 2011).

З точки зору державної політики, дистанційна робота у воєнний час функціонувала як неявний інструмент стабілізації. Регуляторні заходи держави, головним чином через надзвичайне трудове законодавство, таке як Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», надавали пріоритет гнучкості та збереженню зайнятості над суворим дотриманням стандартних гарантій захисту праці. Такий підхід дозволив роботодавцям швидко адаптувати умови праці, включаючи робочий час, організацію робочого місця та договірні зобов'язання. Однак така гнучкість також викликала занепокоєння щодо порушення трудових прав, особливо в таких сферах, як регулювання робочого часу, безпека праці та баланс між роботою та особистим життям.

Емпіричні закордонні дослідження надають неоднозначні докази щодо впливу дистанційної / віддаленої роботи в таких контекстах. З одного боку, дистанційна / віддалена робота сприяє стійкості ринку праці, забезпечуючи безперервність операцій та підтримуючи продуктивність, як демонструють експериментальні та емпіричні дослідження (Bloom et al., 2015; Aksoy et al., 2025). З іншого боку, це може призвести до збільшення робочого часу, розмиття меж між професійним та особистим життям та підвищення психосоціальних ризиків (ILO, 2020; Allen et al., 2015). Крім того, дослідження показують, що дистанційна / віддалена робота може інтенсифікувати робочі зусилля, одночасно впливаючи на добробут працівників, залежно від організаційної практики та стилів управління (Felstead & Henseke, 2017).

Вітчизняні емпіричні дослідження, які базуються на локальному поточному досвіді у своїх даних наразі демонструють певні тенденції як по ринку праці, так і щодо дистанційної / віддаленої роботи. За даними Державної служби зайнятості станом на поточний рік, пропозиція робочої сили залишається обмеженою, за багатьма професіями

спостерігається дефіцит кадрів (Державна служба зайнятості, 2026). При цьому дослідження Vox Ukraine по ринку праці фіксує тенденцію того, що поряд із тим, що економіка одночасно стикається і з дефіцитом працівників, і зі значним безробіттям та високою економічною неактивністю населення (Реформа ринку праці України, Vox Ukraine, 2026).

В свою чергу, робочі місця існують, але значна частина людей не може або не хоче їх зайняти через брак необхідних навичок, обмежені можливості перекваліфікації, географічну віддаленість місця проживання від потенційного місця роботи, а під час війни дистанційна робота для частини секторів перетворилася на спосіб зберегти зайнятість, бізнес-процеси й трудовий потенціал компаній (Реформа ринку праці України, Vox Ukraine, 2026). Національний інститут стратегічних досліджень у своєму звіті стверджує, що залученню резервів робочої сили має сприяти подальше впровадження гнучких форм зайнятості (Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення, Національний інститут стратегічних досліджень, 2025). Дані кадрового ресурсу GRC, гібридний підхід до зайнятості і віддалена робота залишаються однією з головних точок напруги між очікуваннями працівників і підходами роботодавців (Барометр ринку праці, 2025). При цьому за словами Дарії Марчак, заступниці Міністра економіки, довкілля та сільського господарства України, дуже багато роботодавців сьогодні вимагають фізичної присутності на робочому місці, навіть попри те, що це особливо нічим не аргументовано (Марчак, 2026).

При цьому дані Європейської бізнес - асоціації фіксують те, що дистанційна робота залишається поширеною: 22% компаній дозволяють працювати віддалено всім категоріям працівників, 60% – лише частині команди (European Business Association, 2025).

Все це порушує критичні питання щодо гіпотетичного різного розуміння та трактування можливостей імплементації та / або застосування організаційних практик дистанційної / віддаленої роботи у роботодавців та працівників. Краще розуміння таких тенденцій, у свою чергу, потенційно може сприяти можливому подальшому залученню співробітників на умовах дистанційної / віддаленої роботи і, відповідно, збільшенням економічно активного населення на ринок праці як для короткострокової стійкості, так і для забезпечення довгострокової економічної сталості на рівні держави.

Підсумовуючи, дистанційну / віддалену роботу в Україні воєнного часу слід розуміти як подвійне явище: з одного боку, вона служить життєво важливим адаптивним механізмом, який підтримує економічну активність в умовах кризи; з іншого боку, вона виявляє структурні недоліки в регулюванні ринку праці та підкреслює необхідність узгодженого довгострокового підходу до державної політики.

Зважаючи на все вищевикладене, і достатньо загальні наявні емпіричні дані про стан ринку праці, виникає потреба на дослідницькому рівні з'ясувати можливість того, як дистанційна / віддалена зайнятість може трактуватися у різних роботодавців як поточний та потенційний інструмент зайнятості / залучення економічного активного населення на вітчизняний ринок праці.

Актуальним виглядає застосувати у рамках цього дослідження **конструктивізм як науковий підхід**. Підхід конструктивізму (англійською *social constructivism*) у рамках цього дослідження може бути вдалою теоретико-методологічною основою щодо з'ясування того, як роботодавці та працівники сприймають, інтерпретують і наділяють змістом цей формат праці.

З точки зору конструктивізму, важливим є не лише те, що відбувається, а й те, якого значення люди надають подіям, ролям та практикам.

Конструктивізм виходить з того, що соціальна реальність не є повністю об'єктивною та незмінною. Вона формується через взаємодію людей, спільні практики, мову, інститути та повсякденні інтерпретації. Найвідомішою працею цього напрямку є книга Peter L. Berger та Thomas Luckmann «The Social Construction of Reality» (1966), де автори показали, що багато явищ, які ми сприймаємо як «природні» або «очевидні», є результатом тривалих процесів соціального конструювання.

Дослідження базується на конструктивістській дослідницькій парадигмі, яка припускає, що соціальна реальність соціально конструюється через людську взаємодію, інтерпретацію та спільні значення. З цієї точки зору, дистанційна / віддалена робота розглядається не лише як об'єктивна угода про працевлаштування, а й як соціально вбудована практика, значення якої формується досвідом, сприйняттям та організаційним контекстом роботодавців і працівників.

Базуючись на вищезазначеному, мої теоретичні очікування стосовно можливості розвитку дистанційної / віддаленої роботи для покращення стану ринку праці під час повномасштабної російсько-української війни є наступними:

Позитивне сприйняття дистанційної / віддаленої роботи роботодавцями (X) якісно впливає на готовність розширювати організаційні практики такої зайнятості (Y).

Концептуалізація та операціоналізація. Трансформація ринків праці в контексті технологічного розвитку та глобальних криз призвела до появи та еволюції нових форм організації праці, серед яких дистанційна / віддалена робота займає центральне місце. Розуміння цього явища вимагає чіткої концептуальної основи, яка відстежує еволюцію ключових термінів та розрізняє пов'язані, але не ідентичні поняття.

Витоки того, що зараз зазвичай називають дистанційною роботою, можна простежити до 1970-х років, коли Джек Ніллес запровадив термін «дистанційна робота» для опису заміни фізичних поїздок на робоче місце за допомогою телекомунікацій (Nilles, 1975). Основна ідея цієї концепції полягала в тому, що роботу можна виконувати на відстані від приміщення роботодавця, тим самим зменшуючи потребу в щоденних поїздках на роботу. Це раннє формулювання відображало технологічне бачення організації праці, в якому комунікаційні технології забезпечують просторову гнучкість.

У 1980-х та 1990-х роках ця концепція еволюціонувала до терміну «дистанційна робота», що змістило аналітичний фокус з транспорту на ширшу організацію роботи. Такі вчені, як Олсон (1983) та Х'юз (1990), концептуалізували дистанційну роботу як форму зайнятості, яка дозволяє працівникам виконувати свої завдання поза традиційними офісними умовами, часто з дому, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології (далі по тексті - ІКТ). У цей період дистанційну роботу почали аналізувати не лише як технологічну інновацію, а й як соціально-економічне явище, що впливає на продуктивність, баланс між роботою та особистим життям та організаційні структури. Пізніші дослідження далі систематизували ці висновки, висвітлюючи як переваги, так і проблеми дистанційної роботи, включаючи підвищену гнучкість та автономію, а також ризики, пов'язані з ізоляцією та управлінським контролем (Bailey & Kurland, 2002).

Значним кроком в інституціоналізації цієї концепції стало прийняття Рамкової угоди ЄС про дистанційну роботу (МОП, 2020), яка забезпечила широко визнане визначення дистанційної роботи як форми організації та/або виконання роботи з використанням ІКТ, де робота, яка також може виконуватися в приміщенні роботодавця, регулярно виконується поза цим приміщенням. Це ознаменувало **перехід дистанційної роботи від академічної концепції до визнаного елемента трудової політики та регулювання.**

Водночас у літературі почали розрізняти кілька пов'язаних понять, зокрема «дистанційну роботу», «роботу з дому» та «гнучку роботу». Згідно з Міжнародною організацією праці (МОП, 2020), дистанційна робота – це ширша категорія, яка охоплює будь-яку роботу, що виконується поза приміщенням роботодавця, незалежно від місцезнаходження, тоді як телеробота конкретно стосується роботи, опосередкованої за допомогою ІКТ. Домашня робота, у свою чергу, обмежується роботою, що виконується з дому працівника, і може включати або ні цифрові технології. Ці відмінності важливі для аналітичної ясності, особливо в дослідженнях, орієнтованих на політику.

В останні роки, особливо після пандемії COVID-19, термін «дистанційна робота» став домінуючим як в академічному, так і в політичному дискурсі. На відміну від попередніх концепцій, він відображає більш гнучке та інклюзивне розуміння умов праці, які не прив'язані до конкретного місця. Емпіричні та теоретичні дослідження показують, що дистанційна робота перетворилася з маргінальної практики на структурну рису сучасних ринків праці, зумовлену цифровізацією, реструктуризацією завдань та зміною вподобань працівників (Autor, 2015; Acemoglu & Autor, 2011). Водночас дослідження підкреслюють, що хоча дистанційна робота підвищує автономію та гнучкість, вона також створює проблеми, пов'язані з межами між роботою та особистим життям та добробутом працівників (Allen et al., 2015).

В українському контексті концептуалізація дистанційної роботи була формалізована відносно нещодавно через трудове законодавство, зокрема з прийняттям Закону України №1213-IX, який запровадив до законодавчої бази терміни «дистанційна робота» та «робота з дому». Ці визначення відображають світові тенденції, адаптуючи їх до національної системи трудового права.

При цьому в дослідженні терміни “дистанційна робота” та “віддалена робота” розуміються як синоніми. Також під поняттям “дистанційна робота” розуміється як робота за трудовим договором у конкретного роботодавця, так і залученість фізичної особи - підприємця до виконання певних професійних завдань у замовника на договірних умовах.

Таким чином, концептуальна основа дистанційної роботи демонструє чітку еволюцію від технологічно зумовленої концепції дистанційної роботи до складного, багатовимірного явища ринку праці. Ця еволюція є важливою для розуміння дистанційної роботи не лише як тимчасової реакції на кризи, а й як довгострокової структурної трансформації зі значними наслідками для державної політики, регулювання праці та майбутнього праці.

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН

Для дослідження дистанційної роботи у контексті потенційної додаткової зайнятості та розвитку ринку праці на 5-му році повномасштабної російсько-української війни, я обрала для проведення дослідження пошуковий якісний підхід. При цьому, старт повномасштабного вторгнення було обрано як точку відліку для відстежування якісних змін щодо політик та / або підходів роботодавців до застосування організаційної практики дистанційної роботи.

Методологічний дизайн дослідження допоміг вибудувати наступний підхід до якісного тематичного дослідження: напівструктурованих інтерв'ю стейкхолдерами на ринку праці. Це важливо зважаючи на конструктивістський підхід і актуальні особливості розвитку ринку праці у контексті ринку воєнного часу, де дистанційна / віддалена робота набула нових значень, пов'язаних з безпекою, стійкістю та безперервністю бізнесу.

Тому дослідження має на меті зрозуміти, як роботодавці інтерпретують залученість працівників у умовах дистанційної / віддаленої роботи та як ці інтерпретації впливають на організаційну практику. В свою чергу важливим є розуміння також і працівників, HR-менеджерів, а також дослідників ринку праці для фіксації відповідних тенденцій в рамках дослідження. Напівструктуровані інтерв'ю були обрані як основний метод дослідження, оскільки вони дозволяють учасникам висловити власне розуміння та досвід дистанційної / віддаленої роботи та залученості працівників.

За допомогою такого підходу вдалося побудувати відкриті питання для інтерв'ю з учасниками із числа стейкхолдерів ринку праці:

- роботодавців із різних секторів економіки, співробітники яких працюють у форматі гнучкої та / або дистанційної зайнятості (стратегічний рівень),
- HR-менеджери із команди роботодавця (операційний рівень),
- працівники із значним досвідом віддаленої роботи та залученості на умовах дистанційної зайнятості (індивідуальний рівень), а також
- дослідників на ринку праці (системний рівень), які відстежують тенденції змін в контексті комплексних практик як з боку роботодавців, так і працівників.

Таким вибір був зроблений із кількох причин, зокрема: даних емпіричних вітчизняних дослідження про різні сприйняття до дистанційної / віддаленої роботи та залученості працівників, а також потребу відстежити відповідні організаційні практики (на рівні HR-менеджера) та проаналізувати тенденції (на рівні дослідника ринку праці).

Крім того, окремою перевагою використання цього методу є особистий професійний майже 10-річний досвід робочої співпраці з авторки у форматі дистанційної зайнятості із достатньо різним форматом залученості до роботи у команді / із командою як на транскордонному, так і вітчизняному рівнях. Інтерв'ю проводилися у березні - травні 2026 року.

Збір даних. Головною ціллю було дослідити можливості залучення працівників в форматі дистанційної зайнятості. Питання для інтерв'ювання ключових стейкхолдерів подані у додатках до цього дослідження: для роботодавців (Додаток 1), для HR-менеджерів (Додаток 2), для працівників (Додаток 3), а також для дослідників ринку праці (Додаток 4).

Якісні дані були проаналізовані за допомогою тематичного кодування. Схема кодування була розроблена на основі літератури (дедуктивний підхід) та уточнена під час аналізу даних (індуктивний підхід). Основні тематичні категорії включали організаційний контекст, схеми дистанційної роботи, залученість співробітників, управлінські практики та фактори воєнного часу, а також майбутнє дистанційної роботи.

Роль дослідника. Моя професійна діяльність (із 2015 і на поточний час) для різних роботодавців тощо у своїй переважній мірі зосереджується у завданнях, які виконуються у форматі дистанційної роботи, у тому числі із моменту повномасштабного вторгнення моя залученість у робочі процеси різних команди багато у чому базувалася на виконанні операційних задач, досвіду найму та розвитку команд у віддаленому форматі. Підхід “інтернет є, а офіс/квартира знайдеться” із допису за кінець березня 2020 року в соціальній мережі Facebook як моє особисте переконання зараз багато у чому наразі притаманна і іншим фахівцям на ринку праці, що має місце з урахуванням наявних даних. Враховуючи таку персональну залученість у когорту фахівців, що працюють у форматі дистанційної зайнятості, розумію, що певні мої припущення та упередження можуть вплинути на інтерпретацію наявних та отриманих за результатами опитування даних. Проте, зважаючи на актуальність дослідницької тематики, я намагалася підходити до отримання та опрацювання результатів у амплуа дослідника для забезпечення об'єктивності дослідження на всіх його етапах.

РЕЗУЛЬТАТИ

Збір даних та аналіз. На основі якісного підходу було проведено дослідження із залученням 16 осіб із різних секторів економіки, які працювали в Україні до 24.02.22 і мають досвід зміни організаційного профілю залученості персоналу та / або працюють із своїми працівниками у форматі дистанційної зайнятості.

Роботодавці (бізнес-структури, громадські організації, медіа, міжнародні організації, державні структури) були відібрані через особистий та професійний нетворкінг. Таким чином, були також залучені і працівники, HR-менеджери та дослідники ринку праці. Таким вибір сфер діяльності роботодавців був здійснити з метою залучити максимально різний нішовий досвід організаційних практик на рівні взаємодії працівника та роботодавця, але водночас і **врахувати можливості онлайн - залученості та готовності застосовувати практики дистанційної / віддаленої залученості для співробітників.**

Збір даних в рамках цього дослідження відбувався через напівструктуровані інтерв'ю. Загалом відбулося 16 інтерв'ю протягом березня - травня поточного року. Інтерв'ю були проведені в онлайн - форматі через сервіс Zoom і тривали орієнтовно півгодини. Усі учасники були проінформовані про тему та завдання дослідження, добровільність участі, конфіденційність та технічні деталі опрацювання інформації за результатами досліджень.

Опитувальник з проведення інтерв'ю складався з тематичних блоків, що охоплювали ринковий контекст, поточний організаційний контекст, вплив віддаленої роботи та майбутні перспективи.

Питання були розроблені таким чином, щоб забезпечити гнучкість, водночас забезпечуючи порівнянність результатів різних інтерв'ю. Для аналізу було використано програмне забезпечення NVivo. Усі аспекти розуміння дистанційної роботи як форми гнучкої зайнятості відображає нинішній контекст дистанційної роботи як формату гнучкої зайнятості.

Безпосередні результати. Аналіз 16-ти напівструктурованих інтерв'ю з стейхолдерами ринку праці: роботодавцями, працівниками, HR-менеджерами, а також дослідниками ринку праці виявив кілька ключових тем, пов'язаних з організацією дистанційної роботи та її впливом на подальшу залученість таких працівників у свою безпосередню роботу. Результати дослідження свідчать про те, що дистанційна робота стала структурним елементом ринку праці в Україні, особливо в контексті економічно -

соціальних та суспільно-політичних змін воєнного часу. Водночас, на ринку зберігається подальша практика застосувати віддалену зайнятість поряд офісною - так званий **гібридний формат**: до прикладу, офісний день серед 4-х днів віддаленої залученості, так і один день віддалений поряд з наступною 4-денною офісною зайнятістю.

Організаційні практики після 24.02.2024. Більшість респондентів повідомили про значне збільшення частки віддалених або гібридних працівників після 2022 року. Дистанційну роботу часто описували не як стратегічний вибір, а як вимушену адаптацію до умов воєнного часу, включаючи переміщення, проблеми безпеки тощо: *«Нам довелося перевести майже всі операції в онлайн-режим протягом кількох тижнів після вторгнення» (Інтерв'ю 3).*

Релокація та відповідні географічні та організаційні зміни сформувалися в ситуації кризи та поступово інституціонувалися в подальших економічних умовах, при цьому команда може бути розділена як регіонально всередині України, так і міжнародними кордонами. Зокрема, менеджерка однієї із організацій із східних регіонів зазначила наступне: *«Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році вся команда евакуювалася до Чернівців ... Фактично вся наша команда працює дистанційно або в гібридному форматі. Наразі в організації немає ситуації, коли кілька людей щоденно працюють разом в одному офісі чи в одному фізичному просторі. ... Частина команди перебуває в Україні, частина — за кордоном» (Інтерв'ю 1).*

Роботодавці також наголошують, що дистанційна робота відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперервності робочих процесів, що важливо у кризових умовах, а саме: *«Після 2022 року ситуація повністю змінилася. Через безпекові ризики, евакуацію команди та переїзд людей у різні міста й країни ми перейшли на дистанційну модель роботи. ... Тобто до 2022 року дистанційна робота була допоміжною опцією, а після 2022 року стала базовою моделлю роботи організації» (Інтерв'ю 3).*

Поточні тенденції організаційних практик у сфері віддаленої роботи. Цифрові інструменти та гнучкі умови дозволили компаніям та організаціям підтримувати діяльність, незважаючи на географічні зміни у пропозиції робочої сили на ринку праці.

З одного боку, респонденти відзначили підвищену гнучкість, автономію та, в деяких випадках, вищу продуктивність серед віддалених працівників, зокрема: *«З боку все виглядає так, що працівники стали більш зосередженими та ефективними без офісних відволікаючих факторів» (Інтерв'ю 4).*

При цьому, надзвичайно важливим є якісно побудова відповідних організаційних процесів. *«Наш головний висновок — дистанційна робота може бути такою ж ефективною, як і робота в офісі, але лише за умови, що в організації вибудовані чіткі процеси, зрозуміла структура відповідальності та є фокус не на самому факті присутності, а на результаті виконаної роботи» (Інтерв'ю 10).* Організаційний підхід важливий і до співробітників, що мають 18-річний досвідом віддаленої зайнятості, бо *«коли ці процеси налаштовані автоматично, це дуже спрощує роботу (Інтерв'ю 16).*

В той же час, такий перехід на дистанційну роботу вимагав значних змін у методах управління. Респонденти відзначили перехід від прямого керівництва до управління, заснованого на довірі, та оцінки ефективності, орієнтованої на результат: *«Зважаючи на ситуацію, вдалося навчитися більше довіряти людям і зосереджуватися на результатах, а не на фізичній присутності в офісі» (Інтерв'ю 7).*

Це, у свою чергу, відзначається як один із ключових факторів подальшого продовження таких організаційних практик для окремих категорій співробітників у відносно спокійних умовах: *«Тому для нас дистанційна робота — це не просто “працювати з дому”. Це система, де мають бути одночасно налаштовані процеси, інструменти, відповідальність і жива командна культура» (Інтерв'ю 10).*

Крім того, серед роботодавців також і враховуються механізми застосування стандартних організаційних підходів, що характерні для офісного графіку: до прикладу, групові онлайн - комунікації тощо: *«Ми намагаємося підтримувати відкриту комунікацію: вітаємо одне одного зі святами й днями народження, підтримуємо у складних ситуаціях, створюємо простір для неформального спілкування. Також у нас є регулярні командні онлайн-зустрічі “Щоб що?” — це фасилітовані зустрічі тривалістю близько двох годин у робочий час» (Інтерв'ю 12)*

Важливо відмітити, що окремих компаніях графік може різнитися залежно від типу зайнятості: part time, part time чи проектно залучених співробітників, а також їхніх побажань, зазначають HR-менеджери:

«В цілому по опитуванню гібридний графік усім підходить, є точкові індивідуальні рішення по кожній людині. Також у деяких спеціалістів є специфіка роботи, яка не завжди дозволяє бути віддалено». (Інтерв'ю 15)

«Зараз все-таки багато хто на гібрид погоджується, але, звісно, дистанційний формат - привабливіше». (Інтерв'ю 14)

Потенційні перспективи віддаленої зайнятості. Респонди сходяться на тому, що віддалена зайнятість надолі паралельно розвиватиметься поряд із гібридним підходом, що, в першу чергу, аргументується безпековими факторами, чіткою та якісною організаційною структурою та підтримкою якісного особистого професійного спілкування у віддаленому форматі, зокрема: *«Ми бачимо майбутнє роботи в організації як гібридне, але з дуже сильним дистанційним компонентом».* (Інтерв'ю 2)

«... наша модель на майбутнє — це не повернення до класичного офісу, а поєднання дистанційної роботи, локальної присутності там, де це доречно, і періодичних офлайн-зустрічей для зміцнення команди». (Інтерв'ю 6)

«Через безпекові ризики, обстріли, евакуацію, релокацію команд і загальну непередбачуваність організаціям доводиться вміти працювати гнучко. І дистанційна або гібридна робота в цьому сенсі — це не лише про комфорт, а й про стійкість організації». (Інтерв'ю 5)

«... важливо розуміти, що дистанційна робота не працює сама по собі. ... Люди мають знати, хто за що відповідає, для чого існує їхня робота, як вона пов'язана з роботою інших і який результат від них очікується». (Інтерв'ю 9)

«На мою думку, організаціям і керівникам ще потрібно вчитися працювати з цим форматом. Не всі до кінця розуміють, як управляти командою дистанційно, як не зводити контроль до мікроменеджменту, як ставити KPI, як формулювати задачі, як оцінювати результат і як підтримувати залученість людей» (Інтерв'ю 11).

Більшість респондентів також висловили перевагу гібридним моделям роботи в майбутньому, що поєднують гнучкість віддаленої роботи з перевагами особистої взаємодії, а саме: *«Ми не хочемо повністю повертатися до офісу, але повністю віддалена робота також має свої недоліки»* (Інтерв'ю 13).

З урахуванням змін особистих факторів затребуваність дистанційної роботи може змінюватися у певних працівників як-то поява дитина та або інші сімейні обставини тощо: *«Якщо на якомусь етапі з'явиться дитина, то потреба у гнучкому графіку і можливості телеворкати безперечно зростає»* (Інтерв'ю 12).

Поряд з тим розглядаються ситуації, коли роботодавець та працівник перспективно мають можливість домовитися на умовах віддаленої зайнятості: *«... в цьому випадку немає чіткої відповіді і компанія теж готова розглядати сильних спеціалістів у віддаленому форматі»* (Інтерв'ю 13).

Водночас, дослідниця на ринку праці звертає увагу на наступну тенденцію: *«Є великий запит від шукачів роботи (на дистанційну зайнятість), проте, на жаль, не завжди отримує відповідну кількість багато опцій від працедавців. ... Часто пошук дистанційної / віддаленої роботи може займати більше часу, але все ж це можливо й такі вакансії є» (Інтерв'ю 10).*

Загалом, **результати дослідження** свідчать про те, що дистанційна робота в Україні перетворилася з тимчасової реакції на кризу на довгострокову структурну рису ринку праці. Водночас, дистанційна робота в Україні є не лише новим форматом організації праці, але й проявом ширшої трансформації ринку праці, прискореної пандемією COVID-19 та повномасштабною війною.

Формування попиту на гнучкі форми зайнятості з боку працівників і роботодавців свідчить про поступову інституціоналізацію дистанційної роботи як стійкого елементу сучасної політики та практики зайнятості. Дистанційна робота поширюється не лише тому, що є технологічно можливою, а тому, що роботодавці, HR-фахівці та працівники поступово формують спільне розуміння її як нормальної та бажаної форми організації праці.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ключові висновки та наслідки. Дослідження було спрямоване на вивчення впливу сприйняття дистанційної / віддаленої роботи роботодавцями на подальше впровадження та розвиток відповідних організаційних практик в Україні.

Теоретичне очікування дослідження полягало в тому, що позитивне сприйняття дистанційної роботи роботодавцями сприяє її подальшій інтеграції в організаційні процеси та кадрову політику.

За результатами аналізу 16 напівструктурованих інтерв'ю з роботодавцями, HR-менеджерами, працівниками та дослідниками - експертами ринку праці було встановлено, що дистанційна робота стала стійким елементом сучасного українського ринку праці. Її поширення було прискорене пандемією COVID-19 та особливо повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну, яке змусило значну кількість організацій адаптувати свої робочі процеси до нових безпекових умов.

Результати дослідження свідчать про **часткове підтвердження теоретичного очікування**. Хоча початковий перехід до дистанційної роботи у більшості випадків був вимушеною реакцією на кризові обставини, подальше збереження та розвиток цього формату значною мірою залежать від досвіду його використання та сформованого ставлення роботодавців. Організації, які отримали позитивний досвід дистанційної роботи, частіше демонструють готовність зберігати або розширювати практики віддаленої та, як виявилось, і гібридної зайнятості.

Дослідження також показало, що позитивне сприйняття дистанційної роботи формується насамперед через оцінку її практичних переваг. Серед них респонденти найчастіше називали забезпечення безперервності діяльності, можливість залучення працівників незалежно від місця їх перебування, підвищення гнучкості організації праці та підтримання стійкості організацій в умовах воєнного часу.

Водночас було встановлено, що успішність дистанційної роботи залежить не стільки від самого формату зайнятості, скільки від якості організаційних процесів. Респонденти наголошували на важливості чітко визначених зон відповідальності, ефективної цифрової комунікації, орієнтації на результат та формування культури довіри між працівниками та керівництвом.

Важливим результатом дослідження стало виявлення зростаючого попиту на дистанційну та гібридну зайнятість з боку працівників і кандидатів на роботу. Це свідчить про поступову зміну трудових очікувань та формування нових стандартів

організації праці. Таким чином, подальше поширення дистанційної роботи визначається не лише рішеннями роботодавців, а й зміною потреб працівників на ринку праці.

Переважна більшість респондентів розглядає гібридну модель зайнятості як найбільш перспективний формат майбутнього. Поєднання дистанційної та офісної роботи дозволяє одночасно забезпечувати гнучкість, підтримувати командну взаємодію та зберігати організаційну культуру.

Загалом результати дослідження дають підстави стверджувати, що дистанційна робота в Україні поступово інституціоналізується як повноцінний елемент сучасного ринку праці. Її подальше поширення пов'язане не лише з технологічними можливостями, але й із формуванням спільного позитивного сприйняття цього формату роботодавцями, HR-фахівцями та працівниками.

Наслідки для політики. Із усього проаналізованого логічно демонструється необхідність розробки гнучкої політики зайнятості, яке враховує дистанційну та гібридну роботу із врахуванням інтересів і роботодавця, і працівника, а також відповідна підтримка добробуту працівників у кризових умовах.

Обмеження дослідження. Важливо також відмітити те, що дослідження має обмежений розмір вибірки (16 інтерв'ю) та, в першу чергу, не мало фокусу на конкретній сфері економіки чи сектору діяльності роботодавців чи певній сфері інтересів з боку працівників.

Інтерпретація результатів у контексті існуючої літератури. Результати цього дослідження підтверджують, що дистанційна робота перетворилася на структурний компонент ринку праці, а не на тимчасову реакцію на кризові умови. Це узгоджується з попередніми дослідженнями, включаючи дослідження Ніколаса Блума, які демонструють довгострокові наслідки дистанційної роботи для продуктивності та організації.

Водночас результати підкреслюють амбівалентний характер залучення працівників у віддалених умовах, підтверджуючи висновки Теммі Д. Аллен та ін. (2015), які стверджують, що дистанційна робота призводить як до позитивних, так і до негативних результатів залежно від організаційної практики та індивідуальних умов. У цьому дослідженні роботодавці повідомили про підвищену гнучкість та, в деяких випадках, про покращення продуктивності, але також виявили проблеми, пов'язані із зменшенням неформальної взаємодії.

Ключовий внесок цього дослідження полягає в його зосередженні на воєнному контексті України, який суттєво формує досвід дистанційної роботи. На відміну від

більшої частини існуючої літератури, яка розглядає дистанційну роботу в стабільних умовах, це дослідження демонструє, що зовнішні стресові фактори, включаючи ризики безпеки, переміщення та збої в інфраструктурі, безпосередньо впливають на залученість працівників. У цьому сенсі залученість стає не лише організаційним питанням, а й функцією ширших соціально-політичних умов.

Крім того, результати дослідження свідчать про трансформацію управлінських практик, переходячи від моделей, заснованих на контролі, до моделей, заснованих на довірі. Це підтверджує аргументи в літературі про те, що дистанційна робота прискорює перехід до управління, орієнтованого на результат, та цифрової координації. Однак дослідження також показує, що така трансформація є нерівномірною та часто реактивною, а не стратегічно спланованою.

Ще один важливий висновок стосується нерівності в доступі до дистанційної роботи. Відповідно до існуючих досліджень сегментації ринку праці, можливості дистанційної роботи залишаються зосередженими в певних секторах, тоді як інші сектори виключені з цих можливостей. Це порушує важливі питання для державної політики щодо інклюзивності та стійкості ринку праці.

Нарешті, перевага гібридних моделей роботи, висловлена більшістю респондентів, підтверджує консенсус, що формується, що гібридні домовленості являють собою «нову норму» на посткризових ринках праці. Однак результати дослідження також вказують на те, що гібридні моделі вимагають ретельного інституційного проектування, щоб збалансувати гнучкість з організаційною згуртованістю.

Рекомендації для держави в особі законодавчих та виконавчих органів влади як актора ринку праці. Результати дослідження свідчать про поступову інституціоналізацію дистанційної та гібридної зайнятості як стійких форм організації праці в Україні. У зв'язку з цим доцільним є подальше вдосконалення державної політики у сфері регулювання сучасних форм зайнятості.

1. Удосконалення нормативно-правового регулювання дистанційної та гібридної роботи

Органам законодавчої влади доцільно здійснювати періодичний перегляд трудового законодавства з метою його адаптації до нових моделей організації праці. Особливу увагу варто приділяти питанням гібридної зайнятості, яка фактично стала

найбільш поширеною моделлю роботи в багатьох секторах економіки, однак залишається недостатньо деталізованою у чинному правовому полі.

2. Сприяння цифровій трансформації ринку праці

Органам виконавчої влади доцільно продовжувати реалізацію програм цифровізації, спрямованих на розширення доступу до цифрової інфраструктури, сучасних засобів комунікації та електронних сервісів. Особливого значення це набуває для регіонів, які постраждали внаслідок воєнних дій, а також для громад із недостатнім рівнем цифрового розвитку.

3. Розвиток політики безперервного навчання та цифрових компетентностей

З огляду на зростання поширеності дистанційної зайнятості, державним органам доцільно підтримувати програми підвищення цифрової грамотності населення, розвитку навичок дистанційної співпраці, управління проектами та використання цифрових платформ. Такі заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності працівників на сучасному ринку праці.

4. Інтеграція дистанційної зайнятості до політики відновлення та стійкості ринку праці

Під час формування політики післявоєнного відновлення доцільно розглядати дистанційну роботу як один із механізмів забезпечення економічної стійкості, збереження зайнятості та залучення трудового потенціалу громадян незалежно від місця їх проживання. Особливе значення це має для внутрішньо переміщених осіб, громадян, які перебувають за кордоном, а також жителів територій, що зазнали негативного впливу воєнних дій.

5. Розвиток аналітичного моніторингу сучасних форм зайнятості

Органам державної влади доцільно запровадити систематичний моніторинг поширення дистанційної та гібридної зайнятості, включаючи збір статистичних даних щодо кількості таких працівників, секторів їх зайнятості та основних тенденцій розвитку. Наявність якісних даних дозволить формувати більш обґрунтовану політику у сфері зайнятості та ринку праці.

6. Підтримка гнучких форм зайнятості як інструменту залучення людського капіталу

З огляду на демографічні виклики, трудову міграцію та дефіцит кадрів, державна політика має враховувати потенціал дистанційної роботи для залучення до економічної діяльності ширших груп населення, включаючи осіб з інвалідністю, батьків малолітніх дітей, внутрішньо переміщених осіб та громадян, які тимчасово перебувають за межами України.

Рекомендації для роботодавців. Водночас, зважаючи на аспект дослідження та наявні результати виглядає необхідним сформулювати рекомендації за декількома сферами застосування для роботодавців, зокрема:

1. *Повноцінна інституціоналізація дистанційної роботи.* Роботодавцям варто переходити до подальших формалізованих політик дистанційної роботи, зокрема: розробити чіткі внутрішні політики дистанційної / гібридної роботи, застосовувати правил комунікації; закріпити принципи оцінки ефективності. Це може допомогти у зменшенні невизначеності у зайнятості працівників.
2. *Перехід до результатно-орієнтованого менеджменту.* Дистанційна робота вимагає відмови від контролю часу на використання оцінки результатів (output-based management) та так званих самоконтролю та самоорганізованості співробітників. Зважаючи на це впроваджувати такі методи як-то КПП та ОКР, фокусуватися на досягнутих результатах, а не присутності онлайн, розвивати культуру довіри. Загалом це відповідає новим моделям управління в умовах дистанційної роботи.
3. *Активна підтримка залученості працівників.* Залученість не запускається автоматично — її потрібно свідомо підтримувати з боку менеджменту команд, зокрема у форматі регулярних зустрічей один на один, надання системного зворотнього зв'язку, створення каналів неформальної комунікації, оффлайн- та онлайн-командних активності. Це в перспективі здатне компенсувати втрату “офісного ефекту”.
4. *Розвиток управлінських компетенцій.* Менеджери потребують нових навичок для ефективного управління віддаленими командами. У цьому випадку ефективними рекомендаціями будуть: організаційні тренінги з дистанційного лідерства, розвиток навичок комунікації та емоційного інтелекту у менеджерської команди,

а також навчання управлінню розподіленими командами, які частково працюють онлайн та частково - оффлайн. Це критично важливо для підтримки взаємодії.

5. *Інвестиції в цифрову інфраструктуру.* Технології та онлайн - доступу як прями робочі інструменти є основою дистанційної роботи. В цьому випадку, до рекомендації слід віднести: забезпечення працівників необхідними інструментами та / або узгодження використання персональних за корпоративний рахунок тощо, кібербезпека та захист даних. Дистанційна робота в таких умовах стає більш ефективною.
6. *Впровадження гібридних моделей роботи* у форматі, що дозволяє поєднати переваги обох форматів, зокрема: оптимальний баланс онлайн/офлайн - зайнятості, планувати офлайн-взаємодії для командної роботи, уникати “хаотичної гібридності”. І це, у свою чергу, відповідає сучасному тренду ринку праці.
7. *Забезпечення інклюзивності дистанційної роботи.* Зважаючи на дослідження не всі працівники мають рівний доступ до віддаленої роботи, зважаючи на особливості роботи, займану посаду тощо. До рекомендацій по цьому напрямку можна віднести наступне: дослідження різних типів посад і можливостей застосування дистанційної роботи у конкретному випадку, розробляти альтернативні форми гнучкової зайнятості, уникати дискримінації між віддаленими і на місці працівниками. Це дасть можливість забезпечити для сприятливий мікроклімат у командній взаємодії та уникнути зайвої формалізованості.
8. *Підвищення організаційної стійкості (resilience).* Дистанційна робота може бути частиною вищої стратегії стійкості, зокрема: інтегрувати віддалену роботу в кризові плани, розробляти сценарії роботи в умовах нестабільності, диверсифікувати робочі процеси.

З огляду на демографічні виклики, трудову міграцію та дефіцит кадрів, державна політика має враховувати потенціал дистанційної роботи для залучення до економічної діяльності ширших груп населення, включаючи осіб з інвалідністю, батьків малолітніх дітей, внутрішньо переміщених осіб та громадян, які тимчасово перебувають за межами України.

Таким чином, державна політика у сфері праці має бути спрямована не лише на регулювання дистанційної зайнятості, але й на створення сприятливих умов для її ефективного та безпечного використання як одного з елементів модернізації українського ринку праці.

В таких умовах запровадження політики віддаленої / дистанційної роботи на рівні роботодавця зможуть допомогти залучати працівників та створювати додану вартість для такої зайнятості населення в ринку праці у сучасних вітчизняних економічно-соціальних умовах України.

ДОДАТКИ

Додаток 1. Опитувальник для напівструктурованого інтерв'ю з роботодавцем

1. Розкажіть, будь ласка, коротко про вашу компанію / організацію / установу (сфера діяльності, розмір тощо).
2. Яку частку працівників у вашій компанії / організації / установі складають дистанційні або гібридні працівники?
3. Чи змінилася ця частка після 2022 року? Якщо так, то деталізуйте, будь ласка, як саме.
4. Які висновки по дистанційній зайнятості ви винесли з досвіду останніх років на сьогодні?
5. Як ви бачите майбутнє дистанційної роботи у вашій компанії / організації / установі?
6. Що ще, із того, що не зазначено, вважаєте важливим відмітити по темі дистанційної / віддаленої роботи?

**Додаток 2. Опитувальник для напівструктурованого інтерв'ю
з HR-менеджером роботодавця**

1. Розкажіть, будь ласка, про нішу роботи компанії / організації / установи (сфера діяльності, розмір тощо)?
2. Як формат дистанційної / віддаленої роботи імплементований у ваше робоче середовище?
3. Наскільки активним є запит на дистанційну / віддалену зайнятість з боку нинішніх працівників компанії / організації / установи?
4. Наскільки активним є запит на дистанційну / гібридну зайнятість з боку кандидатів на роботу в вашій компанії / організації / установи?
5. Як ви бачите майбутнє дистанційної роботи у вашій компанії / організації / установі?
6. Що ще, із того, що не зазначено, вважаєте важливим відмітити з вашого боку по темі дистанційної / віддаленої роботи?

Додаток 3. Опитувальник для напівструктурованого інтерв'ю з працівником

1. Розкажіть, будь ласка, про сферу вашої зайнятості?
2. Як формат дистанційної / віддаленої роботи імплементований у ваше робоче середовище?
3. Наскільки важливою для вас зараз є залученість у професійне середовище на умовах дистанційної / віддаленої роботи?
4. Яким ви бачите формат вашої подальшої зайнятості на ринку праці у найближчому майбутньому?
5. Що ще, із того, що не зазначено, вважаєте важливим відмітити з вашого боку по темі дистанційної / віддаленої роботи?

Додаток 4. Опитувальник для напівструктурованого інтерв'ю з дослідником на ринку праці

1. Які тенденції на ринку праці щодо дистанційної / віддаленої роботи сьогодні ви спостерігаєте?
2. Які потенційні зміни на ринку праці у цьому форматі можливі з боку працівника зацікавленості щодо зацікавленості у такому типу зайнятості?
3. Які потенційні зміни на ринку праці у цьому форматі можливі з боку зацікавленості роботодавця у розширенні такого типу зайнятості для залучення персоналу?
4. Що ще, із того, що не зазначено, вважаєте важливим відмітити з вашого боку по темі дистанційної / віддаленої роботи?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. In D. Card & O. Ashenfelter (Eds.), *Handbook of Labor Economics* (Vol. 4, pp. 1043–1171). Elsevier.
<https://www.sciencedirect.com/science/chapter/handbook/abs/pii/S0169721811024105?via%3Dihub>
2. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
3. Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
<https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
4. Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
5. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
6. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1765895>
7. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
8. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books. Available at: Open Library. https://openlibrary.org/works/OL275871W/The_Rise_of_the_Creative_Class
9. Huws, U., Korte, W., & Robinson, J. (1990). *Telework: Towards the Elusive Office*. Chichester: Wiley.
https://www.academia.edu/45548590/Telework_Towards_the_elusive_office
10. International Labour Organization. (2020). Working from home: Estimating the worldwide potential. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/resource/brief/working-home-estimating-worldwide-potential>

11. Migration in Ukraine: Facts and Figures 2024. 16 June 2025 (2024). IOM Ukraine
https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2026-03/iom-ukraine_facts-2024-eng.pdf
12. Nilles, J. M. (1975). Telecommuting: Remote work, work performance, and the commute. *Technological Forecasting and Social Change*, 7, 1–18.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/1092687>
13. Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Remote-office-work%3A-changing-work-patterns-in-space-Olson/974793511f22a89dddba258ca110980659449ea8>
14. OECD. (2021). *The future of work: Teleworking and productivity*. Paris: OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/11/the-future-of-remote-work_62587199/35f78ced-en.pdf
15. OECD. (2023). *Remote work and labour market outcomes*. Paris: OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/employment/remote-work-labour-markets.pdf>
16. Reshyvska, N., & Pavlichenko, O. (2024). Remote work adoption in Ukraine during the full-scale invasion: Early evidence and policy implications. *Ukrainian Journal of Labour Studies*, 2(1), 45–63. <https://journals.urau.ua/journal-vjhr/article/view/312888>
17. Sklyar, I. (2024). Labour market resilience and digital work in wartime Ukraine. *Economic Insights: Trends and Policy*, 12(2), 78–96.
18. Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026. grc.ua/barometer-2025
19. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. European Business Association, 21/11/2025. eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/
20. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. Дослідження. Національний інститут стратегічних досліджень, 07.05.2025
www.niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho
21. Закон України №1213-IX. (2021). Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо дистанційної роботи. Верховна Рада України.
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20>

22. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». (2022). Верховна Рада України. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
23. Кодекс законів про працю України (1971, зі змінами). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text>
24. Основні тренди ринку праці 2026 році. Державна служба зайнятості. <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>
25. Свічкарьова Я. В. Дистанційна робота як одна із форм атипової зайнятості / Я. В. Свічкарьова. Держава та регіони. Сер. : Право. 2013. № 1. С. 129-134. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drp_2013_1_29
26. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року (2024). Верховна Рада України. zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text
27. Рамкова угода соціальних партнерів ЄС щодо дистанційної роботи. Міжнародна організація праці, 2020. <https://www.ilo.org/uk/resource/%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0-%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2-%D1%94%D1%81-%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97-%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8>
28. Реформа ринку праці України: як війна, дефіцит кадрів і євроінтеграція переписують трудові правила. Марія Балицька, Вікторія Виговська. Ринок праці, 21 травня 2026. Vox.Ukraine. <https://voxukraine.org/reforma-rynku-pratsi-ukrayiny-yak-vijna-defitsyt-kadriv-i-yevrointegratsiya-perepysuyut-trudovi-pravyla>
29. 273. Як новий Трудовий кодекс полегшить життя українцям? Дарія Марчак. Подкасти | 5 січня 2026. Центр економічної стратегії. ces.org.ua/how-the-new-labor-code-will-make-life-easier-for-ukrainians/
30. jooble.віддалена робота. ua.jooble.org/%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-

[%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0](#)

31. [work.ua](https://www.work.ua/jobs/remote/). віддалена робота. <https://www.work.ua/jobs/remote/>
32. [rabota.ua](https://robota.ua/zapros/viddalena/ukraine). віддалена робота. <https://robota.ua/zapros/viddalena/ukraine>