

УДК 005.95/96:004.7:355.01

А. Є. Шевченко,
магістр наук з управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8863-2234>

Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.222

ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

A. Shevchenko,
Master of Science in Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

ORGANIZING REMOTE WORK DURING WAR

Дистанційний формат праці, подібно до практик розвинених країн Заходу, набув суттєвого поширення в Україні в період пандемії та активізації процесів цифровізації. Його інституціоналізація як у бізнес-середовищі, так і в державному секторі стала важливим елементом адаптації до нових викликів, зумовлених повномасштабною війною. Запропоновані цим форматом гнучкість і можливості диверсифікації трудових процесів сприяли збереженню зайнятості населення та забезпеченню безперервності функціонування підприємств.

З огляду на те, що дистанційна робота перетворилася на стійкий глобальний тренд і водночас стала важливим чинником резилієнтності українського бізнесу, актуалізується необхідність формування науково обґрунтованих підходів до її впровадження, а також ідентифікації та мінімізації потенційних ризиків і обмежень.

У статті здійснено комплексний аналіз ключових характеристик дистанційного формату праці, зокрема його переваг, недоліків і впливу на продуктивність індивідуальної та колективної діяльності. Особливу увагу приділено дослідженню викликів, що виникають у процесі організації віддаленої роботи, а також узагальненню ефективних підходів до їх подолання, зокрема у сферах комунікацій, координації трудових процесів і підтримання психологічного благополуччя працівників.

Особливий акцент зроблено на трансформаційних змінах дистанційного формату праці в Україні під впливом повномасштабного вторгнення, з урахуванням безпекових ризиків, енергетичної нестабільності та вимушеної мобільності трудових ресурсів. Розглянуто сучасні управлінські інструменти та практичні рішення, спрямовані на забезпечення операційної безперервності та підтримку ефективності команд у кризових умовах. Узагальнення досвіду українських підприємств дозволило виокремити результативні адаптаційні практики та окреслити перспективні напрями подальшого розвитку дистанційної зайнятості.

Remote work, similar to practices in developed Western countries, became widespread in Ukraine during the pandemic and the acceleration of digitalization. Its institutionalization in both the business environment and the public sector has become a key element in adapting to the new challenges posed by the full-scale war. The flexibility and opportunities to diversify work processes offered by this format helped maintain employment and ensure continuity of business operations.

Given that remote work has become a sustainable global trend and an important factor in the resilience of Ukrainian businesses, there is a growing need to develop scientifically grounded approaches to its implementation. This includes identifying and minimizing potential risks and limitations.



This article provides a comprehensive analysis of the key characteristics of remote work, including its advantages, disadvantages, and its overall impact on the productivity of both individual and collective activities. It delves into the various factors that influence remote work effectiveness, as well as examines the specific challenges that organizations face when implementing it. Particular attention is paid to exploring the obstacles related to organizing remote work and summarizing effective approaches for overcoming these challenges, with a focus on communication, coordination of work processes, and maintaining employees' psychological well-being.

Moreover, the article places significant emphasis on the transformative changes in the remote work format in Ukraine, especially in the context of the full-scale invasion. It considers the associated security risks, energy instability, and the forced mobility of the workforce. The paper also explores modern management tools and practical solutions designed to ensure operational continuity and support team effectiveness in crisis conditions. Drawing on the experiences of Ukrainian enterprises, the article highlights successful adaptation practices and discusses promising directions for the further development and sustainability of remote work in challenging circumstances.

Ключові слова: дистанційна робота, диджиталізація, віддалена зайнятість, бізнес-резильєнтність, кризовий менеджмент, воєнний стан в Україні, психологічне благополуччя.

Key words: remote work, digitalization, remote employment, business resilience, crisis management, martial law in Ukraine, psychological well-being.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Масове впровадження дистанційної роботи у період глобальної пандемії COVID-19 стало ключовим рішенням бізнесу для стабілізації бізнес-процесів та збереження конкурентоспроможності на ринку. Введені обмеження обумовили потребу в прискореній цифровій трансформації бізнес-процесів, а також у впровадженні більш гнучких управлінських підходів, спрямованих на забезпечення та підтримання ефективності діяльності в умовах масових локдаунів. Завдяки використанню диджиталізованих засобів і цифрових технологій підприємства змогли обійти жорсткі зовнішні обмеження, що дозволило забезпечити подальше існування та зростання у вкрай непростих умовах. За цей час диджиталізована робота стала звичною нормою як для працівників, так і для багатьох підприємців. І попри те, що після спаду інтенсивності епідемії необхідність у дистанційній та гібридній роботі поступово знизилася, усе ж попит на неї

залишається високим. За короткий час вона стала загальноприйнятою нормою, яка незворотно змінила сприйняття роботи як серед працівників, так і бізнесу. Дистанційна робота відкрила багато нових можливостей, і можна впевнено стверджувати, що такий формат роботи є трендовим, за який готові боротися і при відсутності якого готові звільнитися з роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження включає глибокий аналіз диджиталізованої роботи по всьому світу: відсоток віддалених працівників порівняно з традиційними, їх продуктивність, кар'єрні можливості, організація роботи тощо. Окрім того, за відносно короткий час досліджень цієї теми у її сучасному вигляді з'явилася значна кількість закордонних наукових публікацій.

Вагомим посібником стосовно організації дистанційної праці в різних сферах можна вважати Working from Home. From invisibility to decent work від International Labour Organization

[28]. Звіт є аналітичним дослідженням, присвяченим феномену дистанційної зайнятості у глобальному контексті. У ньому систематизовано основні тенденції поширення віддаленої роботи, окреслено її роль у сучасній економіці та визначено соціально-економічні наслідки для працівників і роботодавців.

У публікації акцентується увага на тому, що робота з дому довгий час залишалася малопомітною формою зайнятості, однак унаслідок цифровізації та кризових явищ набула значного поширення. У звіті аналізуються проблеми регулювання, нерівності умов праці, недостатнього рівня соціального захисту, а також виклики щодо забезпечення гідних умов праці. Водночас підкреслюються потенційні переваги дистанційної роботи, зокрема гнучкість, підвищення зайнятості та можливості інтеграції у глобальні ринки праці. Загалом, документ формує концептуальну основу для розробки політик і управлінських рішень, спрямованих на трансформацію дистанційної роботи у більш формалізований і соціально захищений сегмент ринку праці.

Утім, ці дослідження не розкривають проблематику цього питання в Україні, яка істотно відрізняється через повномасштабну війну та виклики, які вона провокує. Якщо в розвинутих країнах після зняття локдауну дистанційна робота перестала бути обов'язковою і поступово стає звичайним форматом організації праці, в Україні вона є однією з ключових форм адаптації бізнес-процесів у повоєнні часи.

В Україні проблематика дистанційної роботи досліджується за кількома напрямками. Зокрема, питання правового регулювання віддаленої зайнятості розглянуто у працях таких науковців, як Н. Б. Болотіна, В. С. Венедіктов, М. І. Іншин, А. П. Гаращенко, В. В. Жернаков, В. П. Кохан, І. Я. Кисельов та інші [29].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено особливостям організації дистанційної роботи в умовах воєнного стану. Ці питання висвітлено, зокрема, у роботах О. Ф. Мельничука, М. О. Мельничук та І. М. Павліченка [30]. Крім того, аспекти переведення наукових працівників на дистанційну форму зайнятості в умовах воєнного стану досліджували О. М. Ярошенко та Н. М. Вапнярчук [31].

Довгострокові наслідки трансформації форматів роботи в Україні на сьогодні залишаються недостатньо визначеними, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення змін у системах управління підприємствами. У зв'язку з цим проблематика управління бізнесом

набуває особливої актуальності та дедалі активніше висвітлюється у сучасних наукових дослідженнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження дистанційного формату організації діяльності у світовому та українському контексті, а також аналіз його позитивних і негативних аспектів із подальшим виявленням проблем та обґрунтуванням шляхів їх вирішення на рівні бізнес-структур.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час дії воєнного стану в Україні дистанційна робота стала життєво важливим інструментом для підтримки економіки країни й забезпечення безперервності трудових відносин. Для глибшого розуміння зазначеного формату роботи доцільно дослідити його ключові аспекти та проаналізувати трансформації, які він спричинив. З цією метою розглянемо особливості постковідного розвитку дистанційної зайнятості у США, країнах Європи та Україні.

Зі спадом епідемії віддалена робота в розвинених країнах перестала мати обов'язковий характер, і, очікувано, відсоток пропозицій роботи з можливістю працювати з дому впав. Однак попри це попит на роботу з таким форматом роботи залишається високим. Згідно з дослідженням U.S. Career Institute за 2024 рік: 65 % працівників у США воліли б працювати віддалено 100 % робочого часу. Серед співробітників, які віддають перевагу роботі в офісі, 32 % хотіли б працювати в гібридному режимі. Лише 3 % взагалі не хотіли б працювати з дому [4]. На додачу, понад 40 % працівників у США заявили про готовність змінити місце роботи або звільнитися у разі обов'язкового повернення до повністю офісного формату праці [1; 2]. Європейські працівники також підтримують цей тренд. У звіті від британського King's College London загалом 58 % працівників зараз заявляють, що вони або негайно звільняться (9 %), або почнуть шукати нову роботу (49 %), якщо їх змусять повернутися на повний робочий день. Жінки частіше висловлюють небажання, причому 64 % з них заявляють, що негайно звільняться або шукатимуть іншу роботу, порівняно з 51 % чоловіків [9].

В Україні також прослідковується зростання популярності дистанційного формату. До пандемії 2020 року дистанційна робота була

поширена серед відносно невеликої частки українців — приблизно 12 %. Проте вже до 2025 року, за результатами соціологічних досліджень, кількість людей, які працюють віддалено, зростає приблизно у півтора рази. Також опитування кадрового порталу Work.ua свідчить, що 45 % тих, хто шукає роботу, надає перевагу саме дистанційному формату зайнятості. Найбільш активно він розвивається в IT-галузі, маркетингу, освіті, сфері обслуговування клієнтів та інших видах діяльності, де робочі процеси можуть виконуватися онлайн [5].

Наведена статистика спонукає до осмислення причин високого попиту на дистанційний формат серед працівників. Визначення ключових мотивів, що зумовлюють їхнє прагнення до віддаленої зайнятості, є важливою передумовою для ефективної організації такого формату роботи.

Одним із ключових і найочевидніших позитивних ефектів дистанційної зайнятості є покращення балансу між роботою та особистим життям. Оскільки не потрібно щодня добиратися на роботу, у співробітників з'являється більше часу, який вони можуть присвятити родині, захопленням, відпочинку, саморозвитку або хатнім справам, які раніше часто відкладалися на вихідні. За даними дослідників Чиказького університету, віддалені працівники по всьому світу в середньому заощаджують близько 72 хвилин щоденно на дорогу до місця роботи [3].

За даними опитування SurveyMonkey за 2025 р., гнучкість дистанційної роботи дає людям можливість займатися іншими справами, не пов'язаними з роботою, у робочий час. Наприклад: виконувати побутові справи (33 %), дрімати (20 %), працювати з іншого місця, не повідомляючи про це нікому (17 %), дивитися телевізор або грати у відеоігри (17 %), а також навіть працювати на іншій роботі (4 %) [7].

Попри таку свободу й відсутність контролю, віддалені працівники працюють довше та ефективніше, ніж в офісі. За даними Hubstaff, працівники віддалених команд довше перебувають у стані зосередженої роботи як у загальному обсязі за тиждень, так і у відсотковому співвідношенні до робочого часу. Віддалені працівники в середньому приділяють близько 4,55 години на день виконанню завдань, що потребують високого рівня концентрації, тоді як для працівників, які працюють в офісі, цей показник становить приблизно 3,72 години. Тобто — близько 22,75 години зосередженої роботи, порівняно з 18,6 годинами.

Ще однією перевагою є економія грошей на пальне чи проїзд у громадському транспорті. За даними U.S. Career Institute від 2024 року, пересічний працівник, який працює в гібридному режимі (половину часу віддалено), може заощадити до 6 000 доларів на рік, а працівник, який працює повністю віддалено, може заощадити до 12 000 доларів на рік, оскільки йому не доводиться витрачатися на такі речі, як бензин, офісний одяг та обід. З іншого боку, роботодавець може значно заощадити, якщо переведе свій бізнес на повністю дистанційні рейки, оскільки не доведеться платити за оренду офісу, комунальні послуги, каву та інші витрати, такі як меблі та канцелярські товари. До прикладу, суб'єкт господарювання у США зі штатом у 50 співробітників може заощадити півмільйона доларів на рік лише завдяки переходу на дистанційну роботу [4].

Сукупність вищезгаданих факторів значно зменшує ризик вигорання, а також позитивно впливає на психічний стан. За словами опитаних працівників, робота з дому позитивно впливає і на їхнє здоров'я: 93% вважають, що дистанційна робота позитивно вплинула на їхнє психічне здоров'я, а 90% зазначають, що вона позитивно вплинула на їхнє фізичне здоров'я [4]. На додачу, перерва на хатні справи має позитивний ефект і на продуктивність, оскільки короткострокове переключення з розумової роботи на фізичну (прибирання, коротка прогулянка тощо) підвищує подальшу ефективність праці [24; 25].

Дистанційний формат роботи суттєво розширює можливості працевлаштування для людей, які з об'єктивних причин не мають змоги працювати в офісі. Йдеться, зокрема, про осіб з інвалідністю, батьків, які перебувають у відпустці з догляду за дитиною, людей із хронічними захворюваннями, внутрішньо переміщених осіб, а також тих, хто проживає у віддалених або небезпечних регіонах в умовах війни. Такий формат сприяє більш інклюзивному залученню до економічної діяльності та дозволяє ширшому колу фахівців реалізовувати свій професійний потенціал [26].

Попри нові можливості, які відкриває дистанційний формат роботи, він несе й вагомий виклик як для працівників, так і для роботодавців.

Найвагомішою проблемою дистанційної роботи є комунікація. Навіть за умов належної організації дистанційні команди можуть стикатися з комунікаційними труднощами, зумовленими як технічними чинниками, зокрема неста-

більністю інтернет-з'єднання або збоями програмного забезпечення, так і відсутністю живого спілкування, обмеженого сприйняття невербальних сигналів, які в іншому випадку могли б передати важливу інформацію. За таких умов, по-перше, підтримання корпоративної культури суттєво ускладнюється, оскільки відсутність особистих контактів і неформальної взаємодії перешкоджає формуванню довіри між працівниками. По-друге, дистанційна робота є менш ефективною для задач, що потребують командної роботи та частої комунікації.

У результаті це може призводити до затримок у процесах співпраці та створювати кумулятивний ефект зниження загальної ефективності роботи. За результатами дослідження "Remote Work: Challenges and Strategies for Effective Management" від 2024 року, близько 20 % дистанційних працівників визначають комунікацію та взаємодію як основний виклик у своїй професійній діяльності [16].

За словами Джонатана Левава, професора маркетингу на кафедрі King Philanthropies, посилаючись на власне дослідження Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation від 2022 року, відеоконференції не можуть замінити спілкування віч-на-віч, особливо коли йдеться про творчість, оскільки екрани й дистанція сильно заважають спонтанному колективному процесу генерування нових ідей. Левав стверджує, що потрібно повернути людей до офісу, "якщо ми хочемо генерувати кращі ідеї" [22; 23].

Окремою ланкою, про яку слід пам'ятати, є кібербезпека та конфіденційність корпоративних даних. Існує ризик витоку даних через роботу дистанційних працівників не на корпоративних пристроях, а також у публічних місцях, використовуючи публічний інтернет.

Вагомою проблемою є розмиті межі між роботою та особистим життям. Хоча дистанційна робота й може сприяти кращому балансу між роботою та особистим життям, вона може призвести й до протилежного ефекту. За даними Forbes Advisor від березня 2026 року, 69% працівників, які працюють віддалено, скаржаться на вигорання через використання цифрових засобів комунікації [11]. Без фізичної присутності в офісах працівники часто відчують потребу залишатися постійно доступними та оперативно реагувати на робочі повідомлення навіть поза межами встановленого робочого часу або у періоди погіршення самопочуття [10]. Також за даними Buffer від 2023 року,

81 % регулярно перевіряють робочу пошту поза робочим часом. Майже половина працівників працює понад встановлений графік, причому 44 % відзначають збільшення тривалості робочого часу [12]. Це також проявляється у зниженні якості відпочинку: за даними Future Forum від лютого 2023 року, 72 % дистанційних і гібридних працівників схильні продовжувати працювати навіть під час хвороби [13].

Важливо зазначити, що в офісі співробітники мають легкий доступ до таких ресурсів, як IT-підтримка, ергономічні меблі та приміщення для спільної роботи. Дистанційним працівникам може бракувати цих ресурсів, що призводить до розчарування та зниження продуктивності [32]. Крім того, відсутність безпосередньої підтримки з боку керівників та колег може ускладнювати оперативне вирішення робочих питань, що збільшує стрес та тривогу [6].

Отже, вплив дистанційної роботи на самопочуття працівників має характер "двосічного меча": з одного боку, віддалена робота позитивно впливає на психічне здоров'я та задоволеність роботою завдяки відсутності потреби їздити на роботу, покращенню балансу між роботою та особистим життям та підвищенню особистої ефективності. Водночас тривале перебування у форматі дистанційної роботи може зумовлювати соціальну ізоляцію, розмиття меж між професійною та особистою сферами, а також посилення конфліктів між сімейними й трудовими ролями. Це, своєю чергою, здатне послаблювати відчуття приналежності до організації та знижувати рівень командної взаємодії, що негативно позначається на загальному благополуччі працівників [6].

В Україні війна спровокувала додаткові виклики для дистанційного формату роботи. Постійні обстріли міст, руйнування інфраструктури, активні бойові дії та інші загрози, які несе країна-агресорка, створюють додаткові ризики для життя працівників, що вкрай негативно впливають на психічне та фізичне здоров'я, не кажучи вже про зменшення ефективності, продуктивності та інших аспектів звичної дистанційної роботи.

Пошкодження критичної інфраструктури стали причиною появи стабілізаційних (віялових) відключень, через що без резервного живлення дистанційна робота стає набагато складнішою. Це породжує комунікаційні перепони, ризики зриву дедлайнів, незапланованих простоїв та понаднормової роботи. Окрім того, проблеми назрівають

ють й у позаробочий час, коли працівники змушені відкладати хатні справи до появи електрики, що, своєю чергою, може конфліктувати з робочими завданнями. Це є вагомою перепорою, яка часто не має простих рішень і може значно впливати на продуктивність праці [14].

Окрім того, російські кібератаки на українські підприємства є поширеною проблемою. Так, до прикладу, у 2023 році російські хакери зуміли зламати одного зі співробітників української компанії GSC Game World, яка має два офіси, що працюють віддалено: один у Києві, інший у Празі. Це призвело до витоку даних та публікації конфіденційної інформації [17]. Тому дистанційні працівники в Україні та українські бізнеси мають ретельніше дбати про інформаційну безпеку.

Організація дистанційної роботи в Україні є непростю задачею. Однак після пандемії COVID-19 український ринок має досвід організації роботи віддалених команд. Проте до типових викликів, які провокує дистанційний формат, додаються також війна й супутні до неї проблеми.

Віддалені працівники демонструють вищу ефективність за умови чіткого розуміння очікувань та рівня відповідальності за результати своєї діяльності. Для цього їм необхідно знати, чого від них очікують і як вони можуть перевищити ці стандарти. У разі віддаленої роботи ці зусилля зосереджуються на кінцевих результатах: очікуваних етапах та контрольних показниках, що гарантують виконання роботи вчасно та відповідно до встановлених стандартів якості.

Політика щодо віддаленої роботи може сприяти цьому шляхом встановлення меж та очікувань, що стосуються саме умов віддаленої роботи. Зокрема, доцільним є визначення необхідного технологічного забезпечення, стандартів онлайн-доступності працівників, а також вимог до швидкості реагування на робочі комунікації — наприклад, скільки часу потрібно для відповіді на повідомлення та чи є комунікація повністю асинхронною [8]. Не менш значущим є встановлення чітких меж між робочим і особистим життям. Організація окремого робочого простору, дотримання визначеного графіка роботи та заохочення до регулярних перерв дозволяють знизити ризик перевантаження та професійного вигорання.

Деякі роботодавці схиляються до постійного контролю роботи своїх працівників, використовуючи програми віддаленого сте-

ження, візуально контролюючи за допомогою вебкамер тощо. З іншого боку, можна піти шляхом зведення мікроменеджменту до мінімуму: керівники довіряють фахівцям у тому, що вони виправдають очікування без необхідності ретельного контролю. Замість того, щоб зосереджуватися на тому, як дистанційні працівники проводять свій час, можна отримати вигоду, ставлячи на перше місце результати та дозволяючи співробітникам виконувати поставлені завдання таким чином, щоб повною мірою використовувати їхні унікальні навички та знання. Підхід до управління дистанційними працівниками, що ставить результати вище за процес, сприймається як такий, що розширює можливості й може сприяти значному зростанню як продуктивності, так і задоволеності роботою та утриманню персоналу [15].

Організація комунікації віддалених працівників є нетривіальною задачею, яка потребує використання як синхронних, так і асинхронних типів спілкування: спеціалізованих програм для спілкування та відеоконференцій, таких як Zoom, Google Meet, Discord тощо. Окрім цього, варто використовувати платформи для спільної роботи над проєктами, такі як Trello та Slack, щоб сприяти обміну інформацією між членами команди [27].

Важливим напрямом підвищення ефективності дистанційної роботи є цілеспрямоване формування соціальної взаємодії в командах. З цією метою доцільним є впровадження регулярних онлайн-зустрічей, заходів командоутворення та неформальних комунікацій. На нашу думку, варто спробувати залучити працівників до командних ігор, які спеціалізуються на розвитку емпатії, командної роботи або дружніх стосунків. Оскільки подібних ігор є доволі багато, можна обговорити пропозиції зі співробітниками.

Для комплексного вирішення викликів, пов'язаних з дистанційним форматом роботи, також можна розглянути низку сучасних інструментів та платформ, здатних розв'язати основні проблеми дистанційної роботи, такі як питання кібербезпеки, управління проєктами та організація комунікаційних процесів.

Ефективне управління дистанційними працівниками передбачає не лише розподіл завдань, а й підтримку їхнього професійного розвитку. Важливо допомагати співробітникам у визначенні пріоритетів і постановці робочих цілей, а також заохочувати до розвитку навичок, зокрема через онлайн-навчання,

що може сприяти їхньому кар'єрному зростанню.

Водночас суттєве значення має двосторонній зворотний зв'язок. Керівнику доцільно не лише надавати рекомендації працівникам, а й отримувати оцінку власної роботи. Це сприяє підвищенню самоусвідомлення, розвитку управлінських навичок і формуванню більш ефективного стилю взаємодії з командою [18].

В Україні, на відміну від решти світу, через обстріли та пошкодження критичної інфраструктури постає питання з браком електроенергії по всій державі. Багато українських підприємств уже встигли певною мірою адаптуватися до цих викликів. До прикладу, Ardas, що спеціалізується на SaaS та штучному інтелекті, інструктує своїх співробітників, як самостійно облаштувати резервні джерела живлення, налаштувати супутниковий інтернет Starlink, підсилити якість мобільного зв'язку, а також закуповує павербанки з сусідніх країн [19].

Подібні пропозиції висуває і Володимир Поло, генеральний директор і засновник платформи AcademyOcean. За його словами, найголовніше завдання бізнесу — це "забезпечити офіси необхідною для автономної роботи інфраструктурою, аби можна було працювати навіть при тривалих відключеннях електроенергії" [20]. Поло акцентує увагу на важливості впроваджувати практичні ініціативи, які допомагають співробітникам залишатися ефективними навіть в умовах перебоїв з електроенергією, зокрема — організувати спільні закупівлі зарядних станцій або генераторів, домовляючись із постачальниками про вигідніші умови, а витрати розподіляти між компанією та працівниками. Не менш важливо забезпечити інформаційну підтримку. Корисними є консультації про різні сценарії роботи без електроенергії, а також зрозумілі інструкції щодо підключення альтернативного інтернету — наприклад, через GPON або Starlink [20]. На нашу думку, доцільно також нагадувати співробітникам про базову підготовку до кризових ситуацій: зокрема, про необхідність мати запас води та продуктів тривалого зберігання. Такі кроки підвищують не лише індивідуальну готовність працівників, а й загальну стійкість команди.

Проте навіть ці кроки можуть не допомогти при тривалих відключеннях світла, подібних до тих, які сколихнули країну взимку з 2025 на 2026 рік. Єдиним виходом у такій ситуації — це організація офлайн-коворкінгів або ж відкрит-

тя "автономних офісів", які працюють на резервному живленні й де співробітники можуть не тільки працювати, а й задовольнити свої базові потреби (приготування їжі, заряджання пристроїв тощо). Як зазначає Олександр Теслер, адміністративний директор ЕРАМ Україна, компанія має 14 офісів і коворкінгів у дев'яти містах на заході, в центрі та на півдні країни. Водночас організація дотримується гнучкого підходу до формату роботи: спеціалісти можуть обирати віддалену роботу з дому — як в Україні, так і за кордоном [21].

Вікторія Антуневич, менеджер з управління іміджем Govital, зазначає, що в їхній "фортеці незламності", так вони називають свій офіс, є електрична плита, шість мікрохвильовок та дві душові з гарячою водою. Антуневич підкреслює, що на випадок повного блекауту компанія здатна приймати співробітників із сім'ями [21].

Підтримка психічного здоров'я працівників в Україні є особливо нагальною. Наразі значна частина українців перебуває у стані хронічного стресу: постійна тривожність, невизначеність і втома формують ризики емоційного та професійного вигорання. Хоча ці виклики не зникнуть, доки триває війна, все ж існують можливості боротьби з ними.

Одним із кращих способів боротьби з вигоранням — це виявлення та недопущення цієї проблеми. Важливим складником задоволеності та психічної здоровості є корпоративна політика, що фокусується на добробуті. Наприклад, у SoftServe розглядають добробут за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками, а саме: емоційним (підтримка через анонімні сервіси психологічної допомоги та ініціативи з ментального здоров'я), фізичним (медичне страхування, компенсація занять спортом і спортивні активності), добробутом у роботі (гнучкі формати зайнятості, культура підтримки та можливості розвитку), фінансовим (освітні рішення у сфері фінансового планування) та соціальним (волонтерські ініціативи, внутрішні спільноти та корпоративні благодійні програми) [21].

Окрім того, можна імплементувати спеціальні інструменти, що націлені на аналіз стану працівників. До прикладу, ЕРАМ Україна використовує інструмент предикативної аналітики — burnout prediction score, який доступний менеджерам у звітах з їхніх команд [21]. Він аналізує велику кількість параметрів: кількість лікарняних, частота використання відпусток, тривалість перебування на одному проєкті тощо. Таким чином,

HR або керівник має поглиблене розуміння психоемоційного стану працівників і при відхиленні від норми — ініціювати розмову для розв'язання потенційних проблем. Важливим є також проведення 1 на 1 фідбек-зустрічей, на яких можуть проявитися перші симптоми вигорання: хронічна втома, низька мотивація, запити на відпочинок від проєкту тощо.

Якщо вигорання все ж відбулося, бажано залучити відповідних спеціалістів. Наприклад, у Cliklum фахівці мають доступ до спеціалізованої платформи, де є можливість пройти сесії з психотерапевтами — перші три зустрічі є безкоштовними — на наступні діє корпоративна знижка. Як опцію також розглядають тривалу паузу в роботі з варіантом поновлення на посаді. У Cliklum наголошують, що після такого відпочинку співробітники поверталися з новою енергією, а клієнти з радістю приймали їх назад у команди [21].

Отже, ефективна профілактика вигорання базується на корпоративних політиках добробуту (емоційного, фізичного, фінансового, соціального та професійного), а також на системному моніторингу стану працівників і ранньому виявленні ризиків. Практики провідних ІТ-компаній України демонструють дієвість комплексного підходу, що поєднує психологічну підтримку, аналітику поведінкових показників і гнучкі формати відновлення, включаючи тимчасову паузу в роботі. У сукупності це сприяє зниженню рівня вигорання та підвищенню довгострокової продуктивності персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що дистанційний формат роботи має неоднозначний вплив на функціонування проєктних команд і добробут працівників, поєднуючи як суттєві переваги (гнучкість, підвищення концентрації, розширення доступу до зайнятості), так і значні виклики (соціальна ізоляція, розмиття меж між роботою та особистим життям, труднощі комунікації). В умовах повномасштабної війни в Україні дистанційна робота набула додаткового значення як інструмент забезпечення безперервності бізнес-процесів та адаптації до кризових умов.

Результати дослідження свідчать, що ефективність дистанційної роботи значною мірою залежить від якості управління, рівня

організаційної підтримки працівників, а також технічної та інфраструктурної готовності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю глибшого аналізу довгострокового впливу дистанційної роботи на продуктивність, професійний розвиток і психоемоційний стан працівників, а також із вивченням трансформацій ринку праці в Україні в умовах воєнного часу. Окремого дослідження потребують нові підходи до управління віддаленими командами, формування довіри та підтримки ефективної комунікації в цифровому середовищі.

Література:

1. Remote Work Statistics And Trends In 2024: вебсайт. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/> (дата звернення: 20.02.2026).
2. State Of Remote Work 2020: вебсайт. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2020> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work: вебсайт. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/study-finds-productivity-not-deterred-shift-to-remote-work> (дата звернення: 22.02.2026).
4. 50 Eye-Opening Remote Work Statistics for 2024: вебсайт. URL: <https://www.uscareerinstitute.edu/blog/50-eye-opening-remote-work-statistics-for-2024> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Тренди на ринку праці України в умовах війни (2025): вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 24.02.2026).
6. Dong J. J., Tan Z. D., Zhang Y. L., Sun Y. J., Huang Y. K. Work from home and employee well-being: a double-edged sword // BMC Psychology. 2025. Vol. 13, no. 1. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12333122/> (дата звернення: 25.02.2026).
7. Work-life balance statistics for 2025: вебсайт. URL: <https://uk.surveymonkey.com/curiosity/work-life-balance-statistics/> (дата звернення: 26.02.2026).
8. The Impact of Remote Working on Mental Health: Pros and Cons (2024): вебсайт. URL: <https://hortoninternational.com/the-impact-of-remote-working-on-mental-health-pros-and-cons/> (дата звернення: 27.02.2026).
9. UK workers increasingly rejecting return-to-office mandates, study finds (2025): вебсайт. URL: <https://www.kcl.ac.uk/news/uk-workers-increasingly-rejecting-return-to-office-mandates-study-finds> (дата звернення: 28.02.2026).

10. Digital presenteeism (2025): вебсайт. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/digital-presenteeism> (дата звернення: 01.03.2026).
11. Top Remote Work Statistics And Trends (2026): вебсайт. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/#-sources_section (дата звернення: 02.03.2026).
12. 2023 State Of Remote Work: вебсайт. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023> (дата звернення: 03.03.2026).
13. Future Forum Pulse (2023): вебсайт. URL: <https://futureforum.com/research/future-forum-pulse-winter-2022-2023-snapshot/> (дата звернення: 04.03.2026).
14. UN Women. Gender dimension of the energy crisis in Ukraine: Pathways to resilience. 2025. URL: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2025-04/report_gender_dimension_of_the_energy_crisis_in_ukraine_pathways_to_resilience.pdf (дата звернення: 05.03.2026).
15. The rise of remote work: challenges and opportunities for businesses (2025): вебсайт. URL: <https://lponline.sas.upenn.edu/features/rise-remote-work-challenges-and-opportunities-businesses> (дата звернення: 06.03.2026).
16. Mahesh D. Remote Work: Challenges and strategies for effective management. Shanlax International Journal of Management. 2024. Vol. 11. P. 145—149. DOI: 10.34293/management.v11i1S1-сiч.7156 (дата звернення: 07.03.2026).
17. GSC Game World says Russian hackers are leaking Stalker 2 test builds, please don't look at them (2023): вебсайт. URL: <https://www.pcgamer.com/gsc-game-world-says-russian-hackers-are-leaking-stalker-2-test-builds-please-dont-look-at-them/> (дата звернення: 08.03.2026).
18. 12 Tips for Managing Remote Teams (2020): вебсайт. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/managing-remote-employees> (дата звернення: 09.03.2026).
19. Офіси незламності. Як ІТ-компанії працюють в умовах блекаутів (2022): вебсайт. URL: <https://ain.ua/2022/12/07/yak-it-kompaniyi-praczuuyut-v-umovah-blekautiv/> (дата звернення: 10.03.2026).
20. Війна, блекаут, кризи на ринку: як бізнесу вистояти й зберегти робочі місця (2024): вебсайт. URL: <https://happymonday.ua/vijna-blekauty-kryzy-yak-biznesu-vystoyaty> (дата звернення: 11.03.2026).
21. "Ви навіть не уявляєте, скільки слонів є навколо вас, поки не почнете дивитися уважніше". Як EPAM, SoftServe, Railsware та інші мотивують айтивців рахувати слоників (2025): вебсайт. URL: <https://dev.ua/news/burn-out-1752815353> (дата звернення: 12.03.2026).
22. Zoom In... or Out? Why Face-to-Face Meetings Matter (2024): вебсайт. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/zoom-or-out-why-face-face-meetings-matter> (дата звернення: 13.03.2026).
23. Brucks M. S., Levav J. Virtual communication curbs creative idea generation. Nature. 2022. Vol. 605. P. 108-112. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y> (дата звернення: 14.03.2026).
24. Lifestyle to Support Mental Health (2024): вебсайт. URL: <https://www.psychiatry.org/patients-families/lifestyle-to-support-mental-health> (дата звернення: 15.03.2026).
25. How housework can improve our mental and physical health (2021): вебсайт. URL: <https://www.weforum.org/stories/2021/12/housework-linked-to-sharper-memory-in-older-adults/> (дата звернення: 16.03.2026).
26. People with Disabilities Benefit from Rise of Remote Work (2024): вебсайт. URL: <https://crr.bc.edu/people-with-disabilities-benefit-from-rise-of-remote-work/> (дата звернення: 17.03.2026).
27. White J. Virtual Communication and Remote Work [Електронний ресурс]. URL: <https://study.com/academy/lesson/virtual-communication-and-remote-work.html> (дата звернення: 18.03.2026).
28. International Labour Organization. Working from home: From invisibility to decent work. Geneva, 2021. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_765806.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
29. Ярошенко О. М., Вапнярчук Н. М. До питання переведення наукових працівників на дистанційну форму зайнятості у зв'язку з воєнним станом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Вип. 7, ч. 1. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.38> (дата звернення: 19.03.2026).
30. Мельничук О. Ф., Мельничук М. О., Павліченко І. М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Вип. 70. С. 242—247. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.37> (дата звернення: 20.03.2026).
31. Іваненко І. І. Особливості правового регулювання дистанційної праці. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 1. С. 120—124. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-1/38> (дата звернення: 20.03.2026).

32. The Future of Workplace Ergonomics in the Era of Hybrid Work (2025): вебсайт. URL: <https://www.longdom.org/open-access/the-future-of-workplace-ergonomics-in-the-era-of-hybrid-work-1102526.html> (дата звернення: 20.03.2026).

References:

1. Forbes Advisor (2024), "Remote Work Statistics And Trends In 2024", available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>, (Accessed 20 February 2026).
2. Buffer (2020), "State Of Remote Work 2020", available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2020>, (Accessed 21 February 2026).
3. SHRM (2024), "Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work", available at: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/study-finds-productivity-not-deterred-shift-to-remote-work>, (Accessed 22 February 2026).
4. US Career Institute (2024), "50 Eye-Opening Remote Work Statistics for 2024", available at: <https://www.uscareerinstitute.edu/blog/50-eye-opening-remote-work-statistics-for-2024>, (Accessed 23 February 2026).
5. National Institute for Strategic Studies (2025), "Ukraine's Labor Market Trends in the War", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny>, (Accessed 24 February 2026).
6. Jun-jie, Dong, Zhi-dan, Tan, Yu-liang, Zhang, Yu-jie, Sun, and Yuan-kai, Huang (2025), "Work from home and employee well-being: a double-edged sword", BMC Psychology, [Online], available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12333122/>, (Accessed 25 February 2026).
7. SurveyMonkey (2025), "Work-life balance statistics for 2025", available at: <https://uk.surveymonkey.com/curiosity/work-life-balance-statistics/>, (Accessed 26 February 2026).
8. Horton International (2024), "The Impact of Remote Working on Mental Health: Pros and Cons", available at: <https://hortoninternational.com/the-impact-of-remote-working-on-mental-health-pros-and-cons/>, (Accessed 27 February 2026).
9. King's College London (2025), "UK workers increasingly rejecting return-to-office mandates, study finds", available at: <https://www.kcl.ac.uk/news/uk-workers-increasingly-rejecting-return-to-office-mandates-study-finds>, (Accessed 28 February 2026).
10. EBSCO (2025), "Digital presenteeism", available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/digital-presenteeism>, (Accessed 01 March 2026).
11. Forbes Advisor (2026), "Top Remote Work Statistics And Trends", available at: https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/#sources_section, (Accessed 02 March 2026).
12. Buffer (2023), "2023 State Of Remote Work", available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>, (Accessed 03 March 2026).
13. Future Forum (2023), "Future Forum Pulse", available at: <https://futureforum.com/research/future-forum-pulse-winter-2022-2023-snapshot/>, (Accessed 04 March 2026).
14. Ministry of Foreign Affairs of Denmark (2025), "Gender dimension of the energy crisis in Ukraine: Pathways to resilience, UN Women, [Online], available at: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2025-04/report_gender_dimension_of_the_energy_crisis_in_ukraine_pathways_to_resilience.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
15. LPS Online (2025), "The rise of remote work: challenges and opportunities for businesses", available at: <https://lpsonline.sas.upenn.edu/features/rise-remote-work-challenges-and-opportunities-businesses>, (Accessed 05 March 2026).
16. Mahesh, D (2024), "Remote Work: Challenges and strategies for effective management", Shanlax International Journal of Management, Vol. 11, pp. 145—149, available at: https://www.researchgate.net/publication/378880994_Remote_Work_Challenges_and_strategies_for_Effective_Management, (Accessed 06 March 2026).
17. PC Gamer (2023), "GSC Game World says Russian hackers are leaking Stalker 2 test builds, please don't look at them", available at: <https://www.pcgamer.com/gsc-game-world-says-russian-hackers-are-leaking-stalker-2-test-builds-please-dont-look-at-them/>, (Accessed 06 March 2026).
18. Harvard Business School (2020), "12 Tips for Managing Remote Teams", available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/managing-remote-employees>, (Accessed 07 March 2026).
19. AIN.ua (2022), "Ofisy nezlamnosti. Yak IT-kompaniyi pratsyuyut v umovakh blekautiv", available at: <https://ain.ua/2022/12/07/yak-it-kompaniyi-pratsyuyut-v-umovah-blekautiv/>, (Accessed 08 March 2026).
20. Happy Monday (2024), "Viyna, blekauty, kryzy na rynku: yak biznesu vystoyaty y zberehty robochi mistysya", available at: <https://happymonday.ua/vijna-blekauty-kryzy-yak-biznesu-vystoyaty>, (Accessed 09 March 2026).
21. Dev.ua (2025), "You don't realize how many elephants are around you until you start looking

more closely." How EPAM, SoftServe, Railware, and others motivate IT professionals to count elephants, see psychologists, and take sabbaticals, saving them from burnout", available at: <https://dev.ua/news/burn-out-1752815353>, (Accessed 10 March 2026).

22. Stanford Graduate School of Business (2024), "Zoom In... or Out? Why Face-to-Face Meetings Matter", available at: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/zoom-or-out-why-face-face-meetings-matter>, (Accessed 11 March 2026).

23. Brucks, M. S. and Levav, J (2022), "Virtual communication curbs creative idea generation", Nature, [Online], Vol. 605, available at: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/virtual-communication-curbs-creative-idea-generation> (Accessed 11 March 2026).

24. American Psychiatric Association (2024), "Lifestyle to Support Mental Health", available at: <https://www.psychiatry.org/patients-families/lifestyle-to-support-mental-health>, (Accessed 12 March 2026)

25. World Economic Forum (2021), "How housework can improve our mental and physical health", available at: <https://www.weforum.org/stories/2021/12/housework-linked-to-sharper-memory-in-older-adults/>, (Accessed 13 March 2026).

26. Boston College (2024), "People with Disabilities Benefit from Rise of Remote Work", available at: <https://crr.bc.edu/people-with-disabilities-benefit-from-rise-of-remote-work/>, (Accessed 14 March 2026).

27. White, J. (2025), "Virtual Communication and Remote Work", available at: <https://study.com/academy/lesson/virtual-communication-and-remote-work.html> (Accessed 13 March 2026).

28. International Labour Organization (2021), Working from home: From invisibility to decent work, ILO, [Online], Geneva, available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_765806.pdf (Accessed 13 March 2026).

29. Yaroshenko, O. M. and Vapnyarchuk, N. M. (2022), "On the transition of research staff to remote work in connection with martial law", Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo, [Online], available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/10/7-1.pdf> (Accessed 16 March 2026).

30. Melnychuk, O. F., Melnychuk, M. O., & Pavlichenko, I. M. (2022), "Legal regulation and

peculiarities of remote work application under martial law", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, 70, 242—247. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.37> (Accessed 20 March 2026).

31. Ivanenko, I. I. (2022), "Problems of legal regulation of remote work in Ukraine", Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal, [Online], vol. 1, available at: https://www.lsej.org.ua/1_2022/38.pdf (Accessed 18 March 2026).

32. Longdom (2025), "The Future of Workplace Ergonomics in the Era of Hybrid Work", available at: <https://www.longdom.org/open-access/the-future-of-workplace-ergonomics-in-the-era-of-hybrid-work-1102526.html>, (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292