

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-69>

УДК 005.95/.96:004

**Дружинін Валерій Олегович**

асистент кафедри обліку і фінансів,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5178-1984>

**Valerii Druzhynin**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОМПЛЕКСНОГО  
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ДИСТАНЦІЙНОЮ РОБОТОЮ В ІТ-КОМПАНІЯХ****METHODOLOGICAL APPROACH TO COMPREHENSIVE  
ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF REMOTE WORK  
MANAGEMENT IN IT-COMPANIES**

**Анотація.** У статті обґрунтовано методичний підхід до комплексного оцінювання ефективності управління дистанційною роботою в ІТ-компаніях в умовах цифрової трансформації та поширення гібридних моделей зайнятості. Систематизовано результатно-орієнтований, процесно-поведінковий та інтегрований підходи, узагальнено практики закордонних і українських компаній щодо використання KPI, OKR, інженерних метрик і HR-аналітики. Запропоновано багатовимірну модель оцінювання, що охоплює результативність, якість, процесну стійкість, командну взаємодію та добробут персоналу. Розроблено інтегральний індекс на основі нормалізованих стимуляторів і дестимуляторів із застосуванням вагових коефіцієнтів, який забезпечує агрегування різнорідних показників, їх порівнюваність у динаміці та підтримку обґрунтованих управлінських рішень.

**Ключові слова:** дистанційна робота, управління персоналом, ефективність управління, performance management, інтегральний індекс, ІТ-компанії, HR-аналітика.

**Summary.** The article substantiates methodological approaches to assessing the effectiveness of remote work management in IT companies under conditions of widespread digitalization and hybrid employment models. The study systematizes three generalized approaches to evaluation: result-oriented (KPI/OKR-based), process-behavioral (discipline, engagement, communication patterns), and integrated approaches combining quantitative metrics with qualitative feedback tools. Particular attention is paid to the risks of metric over-optimization, distortion of employee behavior, and the necessity of balancing speed and quality indicators in engineering work. A comparative analysis of foreign and Ukrainian IT companies demonstrates that the most mature management systems integrate development flow metrics (lead time, cycle time, WIP, release frequency), quality indicators (defect rate, rework share, code review outcomes), and HR analytics (engagement, eNPS, turnover, burnout risks). The research emphasizes the importance of transparency, trust-based organizational culture, and regular calibration of performance criteria in distributed teams. The paper proposes a multidimensional model of remote work management effectiveness that includes five functional blocks: performance outcomes, quality metrics, process sustainability, team collaboration, and human capital well-being. To ensure comparability of heterogeneous indicators, a weighted integral index based on normalized stimulators and de-stimulators is developed. The proposed model allows organizations to integrate engineering, managerial, and HR data into a unified evaluation system and to adapt weighting coefficients according to strategic priorities. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed methodological framework for designing performance management systems in fully remote and hybrid IT companies. The results may serve as a basis for further empirical testing and econometric modeling of relationships between productivity, quality, costs, and employee well-being in digital work environments.

**Keywords:** remote work, personnel management, management effectiveness, performance management, integral index, IT companies, HR analytics.

**Постановка проблеми.** У сучасному ІТ-секторі дистанційна робота стала не винятком, а нормою, що істотно змінює підходи до організа-

ції праці, координації команд і контролю результатів. З одного боку, дистанційний формат підвищує гнучкість і розширює можливості залучення

талантів; з іншого – створює нові ризики для ефективності управління: зростає роль асинхронної комунікації, збільшується автономія співробітників, а класичні методи «офісного» контролю (присутність, візуальне спостереження, фіксація робочого часу як проксі продуктивності) виявляються недостатніми або навіть контрпродуктивними. Актуальність даного дослідження зумовлена потребою ІТ-компаній у методично обґрунтованих підходах до оцінювання ефективності управління дистанційною роботою, які одночасно: спираються на вимірювані показники (KPI/OKR, метрики розробки, HR-показники), враховують поведінкові та комунікаційні аспекти командної взаємодії, підтримують культуру довіри, психологічну безпеку та фокус на результат, а не на «процес заради процесу». Такі підходи часто реалізуються через інтеграцію даних із цифрових інструментів (Jira, GitHub/GitLab, Trello, Confluence, Slack тощо) та застосування економіко-математичних моделей для узгодження продуктивності, якості та витрат. Узагальнення практик провідних компаній і їх адаптація до українського контексту становлять прикладну цінність для менеджменту та HR-функції, а також формують основу для подальших досліджень.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У науковій та прикладній літературі, присвяченій управлінню дистанційною працею, найчастіше виділяють кілька взаємодоповнювальних ліній досліджень: результативність і продуктивність праці, якість комунікації в розподілених командах, цифрові інструменти координації, HR-аналітика та системи оцінювання (performance management), а також вплив організаційної культури на довіру й залученість. Значний внесок у дослідження проблем організації дистанційної та гібридної праці зробили такі зарубіжні науковці, як N. Bloom [1], M. Gibbs [2], R. Gilson [3], T. Golden [4], T. Malone [5], які аналізують продуктивність віддалених команд, особливості віртуальної взаємодії та економічні ефекти remote-моделей. Питання управління результативністю та організаційної поведінки в умовах цифровізації розкрито в працях R. Kaplan [6], D. Norton [6], J. Doerr [7], A. Edmondson [8].

Зарубіжні автори й практики (особливо в середовищі технологічних компаній) підкреслюють перехід від контролю часу до контролю результату, застосовуючи підходи на кшталт KPI/OKR, а також метрики процесу розробки (cycle time, lead time, частота релізів тощо). Зокрема, J. Doerr популяризував систему OKR як інструмент стратегічної узгодженості [7], а R. Kaplan і D. Norton обґрунтували збалансовану систему показників як основу комплексного вимірювання результативності [6]. Водночас наголошується, що «чисті» кількісні показники можуть спотворювати пове-

дінку працівників і стимулювати оптимізацію під метрику, а не під бізнес-результат, тому рекомендовано поєднувати метрики з якісним зворотним зв'язком, реєг review та періодичними оглядами ефективності.

Вітчизняні дослідження та практики управління персоналом дедалі частіше фокусуються на адаптації світових підходів до українських умов. У працях А. Колода [7], О. Герасименко [7], В. Брича [8] розглядаються питання трансформації трудових відносин, розвитку людського капіталу та модернізації систем управління персоналом в умовах цифровізації економіки. У 2022–2025 рр. дослідники акцентують увагу на поєднанні вимірюваності результатів із підтримкою добробуту працівників і стійкості бізнес-процесів, зокрема через гібридні моделі роботи та переосмислення ролі менеджера як фасилітатора й коуча.

Отже, сучасний науковий дискурс сходиться на комплексності оцінювання: ефективність управління дистанційною роботою не зводиться до «кількості виконаних задач», а включає якість результату, стабільність процесу, взаємодію в команді, задоволеність клієнтів/стейкхолдерів та довгострокову підтримку людського капіталу.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні методичного підходу до комплексного оцінювання ефективності управління дистанційною роботою в ІТ-компаніях на основі інтеграції результатно-орієнтованих, процесно-поведінкових і HR-метрик із використанням інтегрального індексу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасній літературі та практиці виділяють три узагальнені підходи до оцінювання ефективності дистанційної праці:

1. Результатно-орієнтований підхід (KPI/OKR), що базується на оцінці досягнутих результатів незалежно від способу їх досягнення. У межах ІТ-компаній він часто реалізується через вимірювання обсягу завершених завдань, показників якості коду, результатів тестування, швидкості реагування тощо [6].

2. Процесно-поведінковий підхід, що враховує дисципліну, дотримання дедлайнів, залученість та активність у цифрових інструментах; важливий для оцінки командної взаємодії, адаптивності та здатності до самоорганізації [1].

3. Комплексний підхід, що поєднує результати, поведінкові індикатори та багатоканальний зворотний зв'язок (performance review, 360-градусна оцінка, HR-метрики, індикатори задоволеності клієнтів) [3, 4].

Практично доцільним є застосування комплексного підходу як такого, що мінімізує ризики однобічності (наприклад, переоцінки кількісних показників) і забезпечує зв'язок між індивідуальною результативністю, процесною зрілістю та командною ефективністю.

Для практичної реалізації моделі оцінювання доцільно використовувати дані з внутрішніх систем (Jira, GitHub/GitLab, Trello, Confluence), які фіксують як кількісні показники виконання завдань, так і якісні результати (peerreview, code review, результати тестування). Система оцінювання має бути інтегрована в цифрову HR-екосистему компанії та передбачати регулярне оновлення ваг/коєфіцієнтів моделі на підставі фактичних даних, що знижує ймовірність застарівання критеріїв та підвищує релевантність управлінських рішень [4].

Для глибшого розуміння практичного застосування методичних підходів було проведено порівняльний аналіз низки закордонних компаній, що активно використовують дистанційний або гібридний формат.

Як свідчать дані табл. 1, провідні закордонні IT-компанії використовують поєднання результатно-орієнтованих, поведінкових і комплексних підходів. Вибір методики залежить від організаційної структури, зрілості цифрових процесів і корпоративної культури. Для повністю дистанційних компаній (GitLab, Buffer, Zapier, Toptal, Doist) характерна висока зрілість інтеграції метрик продуктивності в систему управління пер-

соналом: використовуються інженерні метрики (MRLT, cycle time), системи OKR, а також інструменти прозорості й регулярного зворотного зв'язку [9, 11, 12].

Зокрема, GitLab активно застосовує метрики процесу розробки, що дозволяють оцінювати швидкість і якість інженерної роботи, а також стимулюють узгодженість між розробкою та ревію коду [9]. Buffer, окрім кількісних показників, акцентує на психологічному кліматі: регулярні опитування задоволеності та NPS, системи відкритих відгуків і практики підтримки добробуту [11]. Це демонструє інтеграцію поведінкових показників у мотивацію, що є критично важливим за умов фізичної віддаленості.

Компанії гібридного формату (Atlassian, Dell, Siemens) поєднують традиційні моделі управління з інструментами дистанційної взаємодії [14, 15]. Наприклад, Siemens використовує адаптовані KPI (response time, завершеність проєктів, залученість), тоді як Dell орієнтується на показники завершення задач, OKR та індикатори задоволеності клієнтів, поєднуючи внутрішні й зовнішні критерії ефективності. Automattic вирізняється реалізацією моделі ResultsOnly Work Environment (ROWE),

**Таблиця 1 – Приклади застосування методичних підходів до оцінки ефективності управління дистанційною роботою в закордонних IT-компаніях**

№	Компанія	Формат роботи	Основні методи оцінки ефективності	Використані метрики / інструменти	Додаткові особливості
1	<b>GitLab</b>	Повністю дистанційна	Результатно-орієнтований, комплексний	Merge Request Lead Time (MRLT), cycle time, OKR, peer-review	Власна система performance dashboards
2	<b>Buffer</b>	Повністю дистанційна	Поведінковий, комплексний	Task completion, feedback surveys, Net Promoter Score (NPS), OKR	Відкриті зарплати, високий рівень довіри
3	<b>Zapier</b>	Повністю дистанційна	Результатно-орієнтований	OKR, response time, KPI на основі завершених задач	Високий рівень автономії та самоменеджменту
4	<b>Automattic</b>	Повністю дистанційна	Поведінковий, результативний	P2-блоги, Slack, Zoom, індивідуальні звіти	Модель ROWE: оцінка лише за результатами
5	<b>Atlassian</b>	Гібридна	Комплексний	Velocity, завершення спринтів, участь у ретроспективах	Акцент на командну співпрацю
6	<b>Dell</b>	Гібридна	Результатно-орієнтований	Task completion rate, OKR, задоволеність клієнтів	Підтримка програм work-from-home на рівні HR
7	<b>Siemens</b>	Гібридна	Поведінковий, результативний	KPI: response time, рівень проєктної завершеності, залученість	Адаповані метрики під дистанційне середовище
8	<b>Toptal</b>	Повністю дистанційна	Результатно-орієнтований	Кількість/якість завершених проєктів, клієнтська оцінка	Орієнтація на фриланс-модель
9	<b>Doist</b>	Повністю дистанційна	Комплексний	OKR, особисті цілі, участь у командних проєктах	Акцент на глибокій роботі (deep work)

Джерело: систематизовано автором на основі [9–15]

коли не фіксується робочий час, а фокус спрямований на результат, зворотний зв'язок і регулярні звіти. Такий підхід підсилює автономію, однак підвищує вимоги до якості постановки задач, прозорості очікувань та інструментів координації.

В табл. 2 подано приклади українських ІТ-компаній, які впроваджують дистанційні або гібридні формати та використовують сучасні підходи до оцінки ефективності управління дистанційною роботою.

Результати аналізу табл. 2 демонструють, що українські ІТ-компанії активно адаптують світові практики під локальні контексти. Вони використовують сучасні інструменти (Jira, OKR-системи, dashboards, peerreview), автоматизований трекінг задач, регулярні one-to-one зустрічі та HR-опитування, індивідуальні плани розвитку (IDP), а також внутрішні навчальні платформи (LMS) для підтримки й підвищення кваліфікації. Унікальні соціально-економічні умови 2022–2025 років (пандемія, повномасштабне вторгнення, релокації) прискорили перехід до дистанційної/гібридної праці та загострили потребу в управлінні мотивацією, благополуччям і безперервністю процесів.

На основі проаналізованих підходів пропонується розглядати ефективність управління дис-

танційною роботою як багатовимірну категорію, що включає такі функціональні блоки: результативність – досягнення цілей (OKR), виконання планів, завершення задач у межах SLA; якість – рівень дефектності, якість коду, успішність тестів, частка переробок (rework); процесна стійкість – cycle time / lead time, прогнозованість спринтів, регулярність комунікації, дотримання дедлайнів; командна взаємодія – активність у peer review, участь у ретроспективах, якість зворотного зв'язку, індекси співпраці; людський капітал і добробут – рівень залученості, ризики вигорання, плинність персоналу, показники eNPS та задоволеності.

Комплексна система оцінювання має бути прозорою для працівників, містити чіткі правила інтерпретації метрик і передбачати регулярний перегляд вагових коефіцієнтів відповідно до змін стратегії компанії та умов праці [6].

Для переходу від переліку метрик до керованої системи оцінювання доцільно формалізувати інтегральний індекс ефективності управління дистанційною роботою  $I_{DRM}$ . У прикладному вигляді він може будуватися як зважена сума нормалізованих індикаторів:

$$I_{DRM} = \sum_{k=1}^K w_k \cdot I_k, \quad (1)$$

**Таблиця 2 – Приклади застосування методичних підходів до оцінки ефективності управління дистанційною роботою в українських ІТ-компаніях**

№	Компанія	Формат роботи	Основні методи оцінки ефективності	Використані метрики / інструменти	Додаткові особливості
1	<b>SoftServe</b>	Гібридна / дистанційна	Комплексний (KPI + зворотний зв'язок + цілі)	Jira, OKR, Performance Review, індивідуальні цілі	Власна LMS-платформа, гнучке налаштування метрик
2	<b>Intellias</b>	Гібридна / дистанційна	Результатно-орієнтований + поведінковий	Task tracking, deadline adherence, командний фідбек	«Human-to-Human» підхід до HR
3	<b>N-iX</b>	Гібридна	KPI + індикатори залученості	KPI, Jira, звітність, feedback від клієнтів	Активне використання employee engagement score
4	<b>ELEKS</b>	Гібридна / дистанційна	Результативний, з підтримкою continuous review	Jira, GitLab, Performance Dashboard	Програми менторства, внутрішні хакатони
5	<b>Genesis</b>	Гібридна / офісна	KPI-орієнтований	OKR, метрики аналітики (продуктивність, трафік, revenue)	Сильна продуктова аналітика, data-driven підходи
6	<b>Sigma Software</b>	Гібридна / дистанційна	Комплексний	KPI, peer-review, tech interviews, HR-опитування	Внутрішні кар'єрні треки, програми розвитку талантів
7	<b>ZONE3000</b>	Гібридна	Поведінковий + результативний	Task-трекінг, індивідуальні цілі, участь у проектах	Власні внутрішні системи оцінювання
8	<b>Petcube</b>	Дистанційна / гібридна	OKR-центричний	OKR, Jira, результативність проектів	Продуктова компанія з глобальною присутністю

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

де:  $I_{DRM}$  – інтегральний індекс ефективності управління дистанційною роботою;  $k$  – номер функціонального блоку оцінювання ( $k = 1, 2, \dots, K$ );  $K$  – кількість блоків показників (у дослідженні  $K = 5$ );  $w_k$  – ваговий коефіцієнт  $k$ -го блоку показників,  $\sum_{k=1}^K w_k = 1$ ;  $I_k$  – інтегрований показник ефективності за  $k$ -м блоком.

$$I_k = \sum_{j=1}^{n_k} v_{kj} \cdot Z_{kj}, \quad (2)$$

де:  $Z_{kj}$  – нормалізоване значення  $j$ -го показника в межах  $k$ -го блоку;  $v_{kj}$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника в межах блоку,  $\sum_{j=1}^{n_k} v_{kj} = 1$ ;  $n_k$  – кількість показників у  $k$ -му блоці.

Для забезпечення порівнюваності показників, що мають різну розмірність, застосовується нормалізація за лінійною шкалою.

Для стимуляторів (чим більше – тим краще):

$$Z_{kj} = \frac{X_{kj} - X_{kj}^{\min}}{X_{kj}^{\max} - X_{kj}^{\min}}, \quad (3)$$

Для дестимуляторів (чим менше – тим краще, наприклад, плинність або вигорання):

$$Z_{kj} = \frac{X_{kj}^{\max} - X_{kj}}{X_{kj}^{\max} - X_{kj}^{\min}}, \quad (4)$$

де  $X_{kj}$  – фактичне значення показника;  $X_{kj}^{\min}$ ,  $X_{kj}^{\max}$  – мінімальне та максимальне значення показника в досліджуваній сукупності.

У результаті всі нормалізовані показники набувають значень у межах  $[0;1]$ .

Значення інтегрального індексу  $I_{DRM}$  набуває значень у діапазоні:

$$0 \leq I_{DRM} \leq 1, \quad (5)$$

де  $I_{DRM} \rightarrow 1$  – висока ефективність організаційно-управлінської системи дистанційної роботи;  $I_{DRM} \rightarrow 0$  – низька ефективність управління, що потребує системних змін.

Таким чином, інтегральний індекс дозволяє агрегувати різномірні кількісні та якісні показники в єдину узгоджену систему оцінювання. Його використання забезпечує можливість порівняння результативності різних команд або підрозділів, а також відстеження динаміки управлінської ефективності в часі. Водночас індекс не замінює аналітичну інтерпретацію окремих метрик, а виступає інструментом узагальнення, що потребує регулярного перегляду структури показників і вагових коефіцієнтів відповідно до стратегічних пріоритетів компанії.

Такий підхід допомагає уникнути ситуації, коли система оцінювання «застигає» закріплює застарілі пріоритети. У контексті розробленої моделі особливої уваги потребує специфіка інженерної праці в ІТ-компаніях, де результативність безпосередньо пов'язана з характеристиками потоку робіт (flow metrics), зокрема: lead time / cycle time: час від постановки задачі до її

завершення; показує пропускну здатність і «тертя» в процесі; черга/незавершена робота (WIP): надмірний WIP підвищує перемикання контексту й ризику затримок; частота інтеграції та релізів: побічно відображає зрілість CI/CD і координацію; якість: кількість дефектів, відсоток фейлів тестів, частка переробок (rework), результати code review.

Важливо трактувати такі метрики в контексті: наприклад, зменшення cycle time не завжди є позитивним, якщо супроводжується зростанням дефектності. Саме тому ефективна модель має щонайменше дві «осі» – швидкість і якість – та правила компромісу між ними.

В умовах дистанційної роботи зростає частка письмової комунікації, документації й асинхронних узгоджень. Для оцінювання управлінської ефективності доцільно враховувати: регулярність one-to-one зустрічей і якість зворотного зв'язку; зрілість процесів постановки задач (Definition of Ready/Done, чіткість acceptance criteria); своєчасність реакції на блокери (response time) та ефективність ескалацій; індикатори командної взаємодії: реєтreview активність, участь у ретроспективах, перехресна допомога [3].

Ці показники не мають перетворюватися на «тотальний моніторинг»; їхнє призначення – підсвітити проблеми процесу (розмиті ролі, слабка постановка задач, перевантаження комунікаціями), а не оцінювати «онлайн-присутність».

Використання метрик у performance management містить низку ризиків: оптимізація під показник, зниження якості заради швидкості, відмова від складних задач, маніпуляції статусами в треках, зростання стресу. Для зниження ризиків доцільно: застосовувати «пакети метрик» (speed + quality + collaboration), а не одну метрику; відокремлювати інструментальні метрики процесу від оцінки особистості; робити правила прозорими, пояснювати інтерпретацію та обмеження; проводити періодичні аудит і калібрування оцінок між командами; поєднувати цифри з якісним фідбеком і контекстом [6].

Таким чином, метрики мають бути засобом управління процесом і навчання організації, а не каральним механізмом. Практика впровадження системи оцінювання вказує, що ефективність зростає за поетапного підходу:

1. Діагностика: опис процесів, інструментів, більш; вибір 5–10 ключових метрик.

2. Пілот: тестування на 1–2 командах, налаштування дашбордів, перевірка якості даних.

3. Калібрування: уточнення ваг  $w_p$ , правил інтерпретації, частоти переглядів.

4. Масштабування: розгортання на підрозділи, навчання менеджерів, регулярні performance review.

5. Безперервне вдосконалення: перегляд метрик під стратегію бізнесу, аналіз побічних ефектів.

Такий алгоритм дозволяє забезпечити прийнятність системи для співробітників і мінімізувати опір, що є критично важливим для культурно чутливих змін у дистанційному середовищі.

**Висновки.** У ході дослідження обґрунтовано, що в умовах поширення дистанційної та гібридної зайнятості в ІТ-секторі традиційні підходи до контролю продуктивності потребують переосмислення. Ефективне управління віддаленою роботою має ґрунтуватися на поєднанні результатно-орієнтованих, процесно-поведінкових і комплексних підходів, де кількісні метрики доповнюються якісним зворотним зв'язком та елементами підтримки добробуту працівників.

Порівняльний аналіз практик закордонних і українських ІТ-компаній показав, що найвищої зрілості досягають організації, які автоматизують збір метрик через цифрові інструменти (Jira, GitHub/GitLab, OKR-системи), забезпечують

прозорість критеріїв оцінювання, інтегрують performance процеси в HR-екосистему, та будують культуру довіри й автономії. Запропоновано узагальнену структуру моделі оцінювання, що охоплює результативність, якість, процесну стійкість, командну взаємодію та показники людського капіталу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування сформованих рекомендацій для налаштування системи performance management у ІТ-компаніях із різними форматами роботи (повністю дистанційний, гібридний). Перспективами подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованих блоків показників на вибірці компаній, побудова економіко-математичних моделей зв'язку між продуктивністю, якістю й витратами, а також розроблення індикаторів для раннього виявлення ризиків вигорання та падіння залученості.

### Список використаних джерел:

1. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*. 2015. Vol. 130 № 1. P. 165–218. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
2. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. Work from home & productivity: Evidence from personnel and analytics data on IT professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*. 2023. Vol. 1(1). P. 7–41. DOI: <https://doi.org/10.1086/721803>
3. Gilson L. L., Maynard M. T., Jones Young N. C., Vartiainen M., Hakonen M. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*. 2015. Vol. 41. № 5. P. 1313–1337. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
4. Golden T. D. Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*. 2012. Vol. 27. № 3. P. 255–269. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
5. Malone T. W., Laubacher R., Johns T. The big idea: The age of hyperspecialization. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. № 7–8. P. 56–65.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова розв'язка у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1(35). С. 97–125.
8. Брич В. Трансформація ринку праці та її вплив на рівень життя населення: (теорія, методологія, тенденції розвитку): автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / В.Я. Брич; Ін-т регіон. дослідж. НАНУ. Львів, 2004. 38 с.
9. GitLab. *The GitLab Handbook: Remote Work & Performance Management*. GitLab Inc., 2023. URL: <https://about.gitlab.com/handbook/>
10. Darren Murph. *Living the Remote Dream: A Guide to Location-Independent Work*. HarperCollins Leadership, 2021.
11. Buffer. *State of Remote Work Report*. Buffer, 2023. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work>
12. Zapier. *Zapier Remote Work Guide*. Zapier Inc., 2022. URL: <https://zapier.com/learn/remote-work/>
13. Automattic. *Automattic Creed & Distributed Work Model*. Automattic Inc., 2022. URL: <https://automattic.com/work-with-us/>
14. Atlassian. *Team Playbook & Distributed Work Report*. Atlassian, 2023. URL: <https://www.atlassian.com/team-playbook>
15. Dell Technologies. *Flexible Work Strategy & Remote Work Policy Reports*. Dell Technologies, 2022.
16. Рейтинг ІТ-роботодавців України: DOU: веб-сайт. URL: [https://s.dou.ua/ratings-snapshots/ratings\\_2024.10.15.html](https://s.dou.ua/ratings-snapshots/ratings_2024.10.15.html) (дата звернення: 02.01.2026).

### References:

1. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. (2015) Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130 (1), pp. 165–218. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
2. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. (2023) Work from home & productivity: Evidence from personnel and analytics data on IT professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, vol. 1(1), pp. 7–41. DOI: <https://doi.org/10.1086/721803>

3. Gilson L. L., Maynard M. T., Jones Young N. C., Vartiainen M., Hakonen M. (2015) Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, vol. 41(5), pp. 1313–1337. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
4. Golden T. D. (2012) Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, vol. 27(3), pp. 255–269. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
5. Malone T. W., Laubacher R., Johns T. (2011) The big idea: The age of hyperspecialization. *Harvard Business Review*, vol. 89(7–8), pp. 56–65.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Kolot A. M., Herasymenko O. O. (2019) Sotsialno-trudovyi rozvytok u XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhlyvostei, obmezhen i vyklykiv [Socio-labor development in the XXI century: On the nature of global changes, new opportunities, limitations and challenges]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika (Demography and Social Economy)*, vol. 1(35), pp. 97–125. (in Ukrainian)
8. Brych V. Ya. (2004) *Transformatsiia rynku pratsi ta yii vplyv na riven zhyttia naseleння (teoriia, metodolohiia, tendentsii rozvytku)* [Transformation of the labor market and its impact on the standard of living of the population (theory, methodology, development trends)]: dys....d.e.nauk: 08.09.01. Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
9. GitLab. *The GitLab Handbook: Remote Work & Performance Management*. GitLab Inc. (2023). Available at: <https://about.gitlab.com/handbook/>
10. Darren Murph. (2021) *Living the Remote Dream: A Guide to Location-Independent Work*. HarperCollins Leadership.
11. Buffer. *State of Remote Work Report*. Buffer. (2023). Available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work>
12. Zapier. *Zapier Remote Work Guide*. Zapier Inc. (2022). Available at: <https://zapier.com/learn/remote-work/>
13. Automattic. *Automattic Creed & Distributed Work Model*. Automattic Inc. (2022). Available at: <https://automattic.com/work-with-us/>
14. Atlassian. *Team Playbook & Distributed Work Report*. Atlassian. (2023). Available at: <https://www.atlassian.com/team-playbook>
15. Dell Technologies. *Flexible Work Strategy & Remote Work Policy Reports*. Dell Technologies. (2022).
16. Reitynh IT-robotodavtsiv Ukrainy (2024) [Ranking of IT Employers of Ukraine]. DOU (Digital Outsourcing Ukraine). Available at: [https://s.dou.ua/ratings-snapshots/ratings\\_2024.10.15.html](https://s.dou.ua/ratings-snapshots/ratings_2024.10.15.html) (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 17.02.2026

Дата прийняття статті: 03.03.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026