

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-90-3>

УДК 005.95/.96:331.542

ГЛОБАЛЬНА ДИНАМІКА ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ: ТРИ ХВИЛІ, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗКОЛ І НАСЛІДКИ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

GLOBAL DYNAMICS OF FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS: THREE WAVES, REGIONAL DIVIDE, AND IMPLICATIONS FOR PERSONNEL MANAGEMENT

Бондар Володимир Юрійович

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

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

Private Joint-Stock Company «Higher education institution

«Interregional Academy of Personnel Management»

У статті реконструйовано глобальну траєкторію поширення гнучких форм організації праці за 2008–2025 роки на основі триангуляції відкритих зіставних рядів даних. Запропоновано критеріальну періодизацію за ознакою зламу тренду: виокремлено хвилі технологічного визрівання, ковідного стрибка 2020–2022 років і стабілізації 2023–2025 років на рівні, що у півтора-чотири рази перевищує доковідний. Обґрунтовано, що стабілізація є новою рівновагою, а не проміжною точкою відкату. Побудовано типологію груп країн за рівнями і чинниками стабілізації, головним з яких є культурний індивідуалізм. Розв'язано колізію між риторикою повернення до офісу і даними через асиметричний механізм храповика. Операціоналізовано випереджальну роль IT-сектору. Показано, що перебудова систем менеджменту персоналу під гібридний формат є структурним завданням і чинником конкурентоспроможності роботодавця.

Ключові слова: гнучкі форми організації праці, дистанційна робота, ефективність HR-систем, організація праці, HR-менеджмент, цифровізація, цифрові технології, компанії IT-сфери.

The relevance of the study stems from the contradiction between the loud rhetoric of a mass return to the office and the actual dynamics of flexible work arrangements, which leaves it unclear for personnel management whether restructuring management systems for the hybrid format is a temporary anti-crisis adjustment or a structural task. The purpose of the article is to reconstruct the global trajectory of the diffusion of flexible work arrangements over 2008–2025 and to substantiate the implications of the new equilibrium for personnel management systems. The study is based on the triangulation of independent open comparable data series on employee practices, employer demand and the employment structure, complemented by general scientific methods of systematisation, comparison, time series analysis and typological grouping. A criterion-based periodisation using trend breaks as boundaries is proposed: the waves of technological maturation, the pandemic-driven surge of 2020–2022, and the stabilisation of 2023–2025 at a level one and a half to four times above the pre-pandemic one. It is substantiated that this stabilisation constitutes a new equilibrium rather than an intermediate point of reversal. An original typology of country groups by levels and determinants of post-pandemic stabilisation is developed, with cultural individualism explaining the largest share of cross-country variation. The return-to-office collision is resolved through an asymmetric ratchet mechanism: factors that increased the prevalence of flexible formats do not operate in reverse after their disappearance. The IT sector is shown to move along the same trajectory ahead of the rest of the economy, both structurally and in the prevalence of flexible formats. The practical value of the results lies in substantiating that the redesign of personnel management subsystems for the hybrid format becomes a factor of employer competitiveness in the talent market, while flexibility policies of international companies require calibration to culturally different norms of autonomy and trust.

Keywords: flexible work arrangements, remote work, HR system effectiveness, IT companies, work organization, HR management, digitalization, digital technologies.



Постановка проблеми. Твердження про зростання поширеності гнучких форм організації праці перетворилося на загальне місце управлінської літератури – і саме тому перестало бути інформативним. За узагальненою констатацією ховається неузгоджена картина: одна частина фахового дискурсу описує дистанційну роботу (remote) як практику, що незворотно перемогла, апелюючи до рекордних часток віддалених працівників; інша з не меншою впевненістю фіксує зворотний рух – корпоративні кампанії повернення до офісу (return-to-office, RTO) і жорсткішання гібридних політик. Показово, що обидві позиції апелюють до фактів – і обидві спираються на вибіркові дані: окремі корпоративні рішення, окремі країни, окремі відрізки часового ряду.

Наукова постановка питання відрізняється від публіцистичної: продуктивною є не суперечка, «перемогла» дистанційна робота чи «відступає», а реконструкція фактичної траєкторії – форми кривої поширення, критерію розмежування її фаз, рівнів і географії стабілізації, сектору-лідера. Відповідь має пряме управлінське значення: якщо постпандемічна стабілізація є проміжною точкою відкату, перебудова систем менеджменту персоналу під гібридний формат (hybrid) – тимчасове антикризове пристосування; якщо ж вона є новою рівновагою, така перебудова стає структурним завданням, а її якість – чинником конкурентоспроможності роботодавця. Для ІТ-сфери, де гнучкі форми поширені найглибше, ціна помилкової відповіді найвища.

Емпіричні передумови для строгої відповіді сформувалися лише в останні роки: з'явилися глобальні зіставні опитування практики працівників, багатокраїнові ряди структури вакансій, оновлені європейські обстеження умов праці. Проте ці джерела здебільшого функціонують нарізно, у різних одиницях виміру, і їхні результати рідко зводяться в цілісну картину; у вітчизняній науковій літературі систематична реконструкція глобальної траєкторії гнучких форм організації праці на таких даних, наскільки нам відомо, не представлена. Заповненню цієї прогалини присвячена стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Гнучкі форми організації праці охоплюють спектр практик, що послаблюють жорстку прив'язку виконання роботи до фіксованого місця, часу та стандартного режиму: дистанційну роботу, гібридну модель, гнучкий графік (flexitime), проєктну роботу (project-based) та платформенну зайнятість (gig). Vargas Llave O., Hurley J., Peruffo E. та ін. [16] осмислю-

ють телероботу і мобільну роботу на основі ІКТ як породження цифрових технологій, що вперше зробили просторову прив'язку праці предметом організаційного вибору. Вимірюваним індикатором гнучкості у статті виступають дистанційна та гібридна форми – найповніше забезпечені зіставними міжкраїновими даними.

Предметом теоретичного інтересу тут є не структура гнучких форм, а динаміка їхнього поширення: чому воно розтяглося на десятиліття за наявної технології, чому відбулося стрибком і чому стабілізувалося на кратно різних рівнях у різних країнах. Наявний дорожок дозволяє звести пояснення до трьох механізмів.

Перший механізм – технологічна здійсненність – задає верхню межу поширення. Частка робочих завдань, які можуть виконуватися поза робочим місцем, визначається галузевою і професійною структурою економіки: за оцінками придатності професій до віддаленого виконання, узагальненими Vargas Llave O. та ін. [16], ця стеля суттєво різниться між країнами й секторами. Цифровізація бізнес-процесів упродовж 2000–2010-х років послідовно підвищувала цю стелю, проте здійсненність пояснює лише можливість, а не факт переходу: напередодні пандемії фактичний рівень дистанційної роботи в розвинених економіках лишався у кілька разів нижчим за технічно досяжний.

Другий механізм – організаційне навчання – пояснює, чому перехід відбувся стрибком. Масове запровадження гнучких форм потребує одночасної перебудови практик обох сторін: інвестицій у робочі місця і цифрові навички з боку працівника, а координації, контролю та оцінювання результату – з боку менеджменту. Поки жодна зі сторін не має підтвердженого досвіду, обидві переоцінюють ризики й утримують статус-кво. Як показали Barrero J. M., Bloom N. та Davis S. J. [8], пандемічний локдаун зняв цей бар'єр примусово: він став масовим неспланованим експериментом, у якому сторони одночасно з'ясували фактичну продуктивність дистанційного формату, здійснили разові інвестиції в його інфраструктуру і зруйнували стигму навколо роботи з дому. Калібрування кількісної моделі цих авторів на пост-пандемічних даних показало, що нова рівновага вигідна обом сторонам, – що й пояснює, чому вимушений експеримент не відкотився після зникнення причини [8]. Теоретичний зміст механізму зводиться до головного: система мала

дві стійкі рівноваги, і перехід між ними потребував зовнішнього шоку.

Третій механізм – культурно-інституційне вкорінення – пояснює, чому нова рівновага не є універсальною. Порівняльний аналіз чинників міжкраїної варіації, здійснений Zarate P., Barrero J. M., Bloom N. та ін. [17], показує, що найбільшу частку відмінностей у рівнях дистанційної роботи пояснює культурний вимір індивідуалізму, тоді як галузева структура, щільність населення і рівень економічного розвитку додають менше. Це узгоджується з осмисленням гнучкості в аналітичних матеріалах ОЕСР [15] як перепроєктування роботи – зміни, що зачіпає управлінську традицію, практики довіри й контролю, а не лише технічні засоби; Demetriades S., Cabrita J. та Eiffe F. F. [10] доходять висновку, що гнучкі формати після пандемії не зникли, а вбудувалися в ринок праці як його стала характеристика.

У вітчизняній літературі динаміка гнучких форм розглядалася переважно крізь призму воєнного стану та адаптації управлінських практик. Кравчук О., Варіс І. та Заривних К. [1] дослідили цифрові технології менеджменту персоналу в умовах пандемії COVID-19; Продіус О. та Капран А. [4] запропонували напрями вдосконалення систем управління персоналом в умовах воєнного стану; Лосева Е. та Дашко І. [2] узагальнили новітні тенденції розвитку управління персоналом; Панченко В. [3] розглянув гнучкі форми зайнятості в ІТ-менеджменті за умов трансформації трудових відносин і кадрового дефіциту. Глобальна траєкторія у цих працях слугує радше фоном; її систематична реконструкція на зіставних даних лишається прогалиною, на закриття якої спрямоване це дослідження.

Синтез трьох механізмів дає рамку з чотирма очікуваннями: за відсутності зовнішнього шоку поширення має бути повільним навіть за зрілої технології; шок, що запускає масовий експеримент, має спричиняти розривне зростання з частковою корекцією, але без повернення до вихідного рівня, оскільки досвід та інвестиції незворотні; рівні стабілізації мають систематично різнитися між країнами вздовж культурно-інституційних ліній і бути стійкими в часі; випередження має демонструвати сектор із найвищою придатністю завдань – ІТ-сфера, яка водночас виробляє технологічну інфраструктуру гнучкості. Перевірці цих очікувань присвячено подальший виклад.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є реконструк-

ція глобальної траєкторії поширення гнучких форм організації праці за 2008–2025 роки на основі триангуляції відкритих зіставних рядів даних, що передбачає критеріальну періодизацію її етапів, типологізацію груп країн за рівнями пост-пандемічної стабілізації, перевірку тези про випереджальну роль ІТ-сектору та обґрунтування наслідків нової рівноваги для систем менеджменту персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження побудоване на вторинному аналізі відкритих зіставних рядів даних про поширеність гнучких форм організації праці із застосуванням загальнонаукових методів систематизації, порівняння та узагальнення, аналізу динамічних рядів, табличного і графічного методів. Оскільки жодне окреме обстеження не покриває глобальну траєкторію повністю, головним методичним принципом є триангуляція незалежних джерел: кожна змістовна теза перевіряється щонайменше на двох рядах різних інструментів, а збіг напрямку динаміки свідчить про стійкість висновку.

Емпіричну базу становлять вісім відкритих джерел: глобальне опитування G-SWA – середня кількість днів дистанційної роботи на тиждень, 40 країн (збалансована панель 22 країн), хвилі 2022–2025 років, вибірка зайнятих повний час із вищою освітою [6]; щомісячне американське опитування SWAA – частка оплачених робочих днів, виконаних з дому, з травня 2020 року [7; 8]; публікації Eurofound на базі обстеження робочої сили ЄС – частка осіб, які працюють з дому «зазвичай або інколи», ЄС-27, 2008–2023 роки [11; 16]; обстеження умов праці EWCS 2024 – поширеність телероботи за формами, 35 країн, 36 644 особисті інтерв'ю, з методологічним розривом проти телефонної хвилі EWCTS 2021 [12]; дані оголошень про вакансії Indeed–OECD – частка вакансій із дистанційним або гібридним форматом (попит роботодавців, а не фактична практика), 20 країн ОЕСР, помісячно за 2019–2023 роки [5]; статистика Євростату щодо чисельності ІКТ-фахівців – структурний показник, 2015–2025 роки [13]; опитування Gallup щодо форм праці remote-capable зайнятих у США з 2022 року, у якому категорія технологічного сектору ширша за статистичне визначення ІТ-галузі [14]; менеджерські опитування ОЕСР [9; 15].

З паспорта даних впливає наскрізна методична настанова: наведені ряди вимірюють різні аспекти явища в різних одиницях і

не зшиваються в єдиний ряд, тому порівняння між джерелами здійснюється лише за напрямом і характером динаміки. Ця незіставність – робочий елемент дизайну: узгоджена поведінка рядів, що вимірюють явище принципово різними способами, є сильнішим доказом, ніж динаміка будь-якого окремого ряду.

Дослідження спирається на такі операційні визначення. Гнучкі форми організації праці розглядаються в усталеному широкому розумінні; вимірюваним індикатором виступають дистанційна та гібридна форми як прояв, найповніше забезпечений зіставними даними. Межа хвилі визначається за зламом тренду – переходом показника від одного усталеного режиму динаміки до якісно іншого. Плато операціоналізовано як режим, за якого річна зміна опорного показника не перевищує 0,1 дня дистанційної роботи на тиждень (для рядів у частках робочих днів – двох відсоткових пунктів на рік) за відсутності односпрямованого тренду впродовж щонайменше двох років.

Часовий горизонт аналізу – 2008–2025 роки з різною глибиною за джерелами; просторове охоплення – країни зазначених обстежень без України: український випадок формувався під впливом чинника війни, який робить його незіставним із загальною траєкторією і вартим окремого дослідження.

Викладені методичні засади дають змогу перейти до результатів, першим з яких є періодизація глобальної динаміки. Межі етапів визначено за режимом динаміки частки дистанційної роботи як видимого індикатора гнучких форм організації праці: межею слугує злам тренду – перехід від одного усталеного темпу зміни показника до якісно іншого. За цим критерієм у динаміці 2008–2025 років виокремлюються три хвилі: повільне технологічне визрівання, стрибкоподібне зростання 2020–2022 років і стабілізація 2023–2025 років. Межі хвиль визначено на наскрізних рядах – європейському Eurofound/EU-LFS (2008–2023) та американському SWAA (2019–2025); решта джерел відіграє підтверджувальну роль. Кожну хвилю схарактеризовано на рядах, зіставних усередині відповідного періоду.

Перша хвиля: технологічне визрівання (2008–2019). Найдовший зіставний ряд – частка працівників ЄС-27, які працюють з дому, – охоплює 2008–2021 роки і в доковідній частині демонструє повільне монотонне зростання [16]: у 2019 році постійно або періодично телепрацювали 14% зайнятих [11],

а в американському ряду частка оплачених робочих днів, відпрацьованих з дому, становила лише 5–7% [7]. Найпоказовіша характеристика хвилі – інерційність: за контрфактичною оцінкою, без пандемії рівень «двоє телепрацівників з десяти зайнятих» був би досягнутий у ЄС не раніше 2027 року [16]. Технологічні передумови наприкінці десятиліття вже були масово доступними, проте самі собою переходу не запускали: технологічна готовність – необхідна, але недостатня умова поширення гнучких форм організації праці, якій бракувало організаційного поштовху.

Друга хвиля: ковідний стрибок (2020–2022). Пандемія стиснула до кількох місяців зрушення, на які за інерційним сценарієм пішло б понад пів десятиліття: у США навесні 2020 року з дому виконувалося близько 60% оплачених робочих днів проти 5–7% роком раніше [7]; у ЄС частка телепрацівників зросла з 14% у 2019 році до 24% у 2021-му – 41,7 млн осіб, удвічі більше, ніж до пандемії [11; 16]. Започатковане на цьому етапі глобальне опитування G-SWA зафіксувало у 2022 році середній рівень 1,6 дня дистанційної роботи на тиждень серед працівників з вищою освітою у 40 країнах [6]. Водночас стрибок мав примусову природу і сам собою не доводив стійкості нового укладу: відкритим лишалося питання, куди рухатиметься показник після зняття обмежень.

Третя хвиля: пост-ковідне плато (2023–2025). Відповідь дає збалансована панель 22 країн G-SWA: середня кількість днів дистанційної роботи знизилася з 1,6 дня на тиждень у 2022 році до 1,33 у 2023-му і 1,27 наприкінці 2024 – на початку 2025 року [6]. Зміна за останні півтора-два роки (0,06 дня) на порядок менша за амплітуду коливань 2020–2022 років; автори опитування характеризують цей стан як нову рівновагу, за якої приблизно чверть робочих днів виконується з дому. Операційно плато визначено як режим, за якого річна зміна показника не перевищує однієї десятої дня на тиждень. Незалежні ряди узгоджуються з глобальним: американський – близько 28% оплачених робочих днів з дому в середині 2023 року і 26% у 2025-му [7]; європейський – 24% телепрацівників у 2021 році, 22% у 2022-му [11]; за EWCS 2024, сукупна поширеність телероботи становила 28% (3% постійної, 9% регулярної гібридної і 16% епізодичної форм) [12]. Одиниці рядів різняться (частка осіб проти частки робочих днів), тож пряме зшивання некоректне, однак напрям руху всюди один. Показники не повер-

нулися ні до доковідних, ні до пікових значень – сформувався проміжний рівень, що перевищує рівень 2019 року від півтора (ЄС) до приблизно чотирьох разів (США, за верхньою оцінкою доковідної бази) і утримується щонайменше третій рік поспіль.

Описану траєкторію на верифікованих опорних точках наскрізних рядів систематизовано в табл. 1.

З періодизації впливають два аналітичні наслідки. Перший: плато не тотожне відкату – стабілізація відбулася на рівні, кратно вищому за вихідний, що дає підстави трактувати зрушення як структурне, а не кон'юнктурне. Другий: глобальні середні приховують суттєву географічну неоднорідність, яка розглядається далі.

Описана траєкторія трьох хвиль є спільною для більшості країн за формою, але не за рівнем: у фазі плато групи країн стабілізувалися на кратно різних значеннях показника. Четверта хвиля G-SWA (16 422 працівники з вищою освітою у 40 країнах, листопад 2024 – лютий 2025 року) фіксує три виразні групи: у розвинених англомовних економіках – США, Канаді, Великій Британії, Австралії – середній рівень дистанційної роботи становить приблизно 1,5–2,0 дня на тиждень; у країнах Європи та Латинської Америки – близько 1 дня; у Східній Азії – помітно менше 1 дня [6]. Розрив між крайніми групами приблизно двократний.

Це розшарування не є перехідним станом: рангове впорядкування країн стабільне від року до року [6] – країни з високим рівнем утримують його впродовж усіх хвиль спостереження, а країни з низьким не демонструють прискореного зближення, тобто розкол має ознаки структурної відмінності.

Пояснення стійкості дає дослідження чинників міжкраїнної варіації на аналітичній підвибірці тієї самої хвилі обстеження – 14 427 працівників у 37 країнах [17]. Найсильнішим окремим чинником виявився культурний індивідуалізм: він пояснює 29% міжкраїнної варіації рівня дистанційної роботи – більше, ніж будь-який інший чинник поодиночки; країни з високим індивідуалізмом (Австралія, Канада, Велика Британія, США) мають і найвищі рівні дистанційної роботи. Решта чинників – галузева структура, щільність населення, рівень економічного розвитку – значущі, але пояснюють менші частки. Висновок авторів ключовий для інтерпретації всієї траєкторії: технологічна здійсненність є лише одним із чинників фактичного рівня [17].

Синтез двох ліній – емпіричних рівнів стабілізації та чинників, що їх пояснюють, – дає авторську типологію груп країн, наведену в табл. 2.

Цей результат розвиває тезу, сформульовану за підсумками аналізу першої хвилі: технологія визначає радше стелю можливого, ніж фактичний рівень, який задається культурними нормами автономії та довіри й успадкованою управлінською традицією. Для менеджменту персоналу звідси впливає практичний наслідок: політика гнучкості не переноситься між культурними контекстами як готовий шаблон, і саме підсистеми менеджменту персоналу стають місцем її калібрування.

Розшарування задає й рамку для дискусії про «повернення до офісу»: найпомітніші кампанії пов'язані з корпораціями першої групи – і, як показано далі, навіть там вони помітніші в заявах, ніж у даних.

Із 2023 року фаза плато супроводжується кампаніями повернення до офісу в корпора-

Таблиця 1

Періодизація глобальної динаміки дистанційної роботи, 2008–2025 роки

Хвиля і період	Режим динаміки (критерій межі)	Опорні значення показників
1. Визрівання (до 2019; ряд з 2008)	Повільне зростання	ЄС: 14% телепрацівників (2019); США: 5–7% оплачених робочих днів з дому (2019)
2. Стрибок (2020–2022)	Розривне зростання (злам тренду)	США: ~60% робочих днів (весна 2020); ЄС: 24% телепрацівників (2021), 41,7 млн осіб; світ: 1,6 дня/тиждень (2022)
3. Плато (2023–2025)	Стабілізація (річна зміна $\leq 0,1$ дня/тиждень)	Світ: 1,33 $\rightarrow$ 1,27 дня/тиждень (~25% робочих днів); США: 26% (2025); ЄС: 22% (2022), стабілізація; EWCS 2024: 28% сукупно*

*Сукупна поширеність усіх форм телероботи серед найманих працівників (3% постійна + 9% регулярна гібридна + 16% епізодична); показник незіставний з рядами частки робочих днів.

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7; 11; 12; 16]

Таблиця 2

**Типологія груп країн за рівнем і чинниками пост-пандемічної стабілізації
дистанційної роботи**

Група країн (приклади)	Рівень, днів/ тиждень	Домінантні чинники рівня	Характер стабілізації
Розвинені англомовні економіки (США, Канада, Велика Британія, Австралія)	≈1,5–2,0	Високий індивідуалізм; глибокий ринок дистанційно придатних робочих місць	Плато на найвищому рівні попри найгучнішу RTO-риторику
Європа (країни ЄС) та Латинська Америка	≈1	Помірні значення індивідуалізму; різномірні інституційні режими регулювання праці	Плато на середньому рівні
Східна Азія (східноазійські економіки вибірки)	помітно нижче 1	Низький індивідуалізм; управлінська традиція фізичної присутності; висока щільність міст	Стабільно низький рівень без ознак зближення з лідерами

*Джерело: сформовано автором – синтез рівнів за [6] і чинників за [17];
вибірка – працівники з повною зайнятістю та вищою освітою*

тивному секторі та очікуваннями швидкого згортання дистанційної роботи; прогнози відкату лунають від початку пандемічного стрибка, що й дало назву дискусії про те, чи «приживеться» нова практика [8]. Емпірична перевірка колізії зводиться до простого тесту: якщо риторика відображає фактичний розвиток, він має бути одночасно видимим у практиці працівників, структурі вакансій і глобальних зіставних опитуваннях.

Практика працівників. Щомісячний американський ряд SWAA фіксує стабілізацію частки оплачених робочих днів, виконуваних з дому, близько 25% – без вираженого низхідного тренду впродовж 2023–2025 років, за даними станом на кінець 2025 року [8]; це у 3,5 рази вище за рівень 2019 року. Оцінки працівниками відносної продуктивності дистанційної роботи при цьому лишаються стабільними з 2023 року – плато не супроводжується наростанням розчарування [8].

Попит роботодавців. Оголошення про вакансії – поведінково чесний індикатор: вони фіксують не заяви, а умови, на яких роботодавець готовий наймати. Аналіз понад мільярда оголошень у 20 країнах ОЕСР за 2019–2023 роки показує протилежне до риторики: частка вакансій із дистанційним або гібридним форматом зросла в середній країні вибірки з приблизно 2,5% у січні 2020 року до 11% у січні 2023-го і до кінця 2023 року стабілізувалася трохи вище цієї позначки [5]. Принциповим є асиметричний ефект: посилення пандемічних обмежень підвищувало частку таких вакансій, тоді як їх послаблення не спри-

чиняло зниження. Зсув поводить як храповик: розгорнута інфраструктура гібридної роботи, перебудовані процеси і сформовані очікування кандидатів не демонтуються разом зі скасуванням карантинних приписів (рис. 1).

Глобальний вимір. Збалансована панель G-SWA, розглянута раніше, додає третє незалежне свідчення: зниження середнього рівня зупинилося на позначці 1,27 дня на тиждень, і автори прямо характеризують стан кінця 2024 – початку 2025 року як нову рівновагу, а не проміжну точку відкату [6].

Розбіжність між гучністю риторики і поведінкою рядів має пояснення з обох боків трудових відносин. З боку роботодавця повернення до доковідних норм має вимірювану ціну: за калібруванням кількісної моделі, примусова відмова від усталеного рівня дистанційної роботи знизилася б агреговану продуктивність праці на 0,2–1,1%, а добробут працівників – на 2,3% [8]. З боку працівника діє інша загроза: так, за опитуваннями 2022 року, 26% працівників у разі вимоги повного повернення в офіс готові звільнитися або шукали б іншу роботу (в американській вибірці – понад 40%) [6], а в опитуванні ОЕСР того самого року про готовність звільнитися заявили 82% чинних телепрацівників [15]. При цьому понад 60% менеджерів у 25 країнах оцінювали вплив телероботи на продуктивність позитивно, а ідеальною інтенсивністю обидві сторони назвали два-три дні на тиждень [9]. Жорсткий мандат повернення, отже, конвертується в ризик втрати персоналу, за який триває конкуренція.

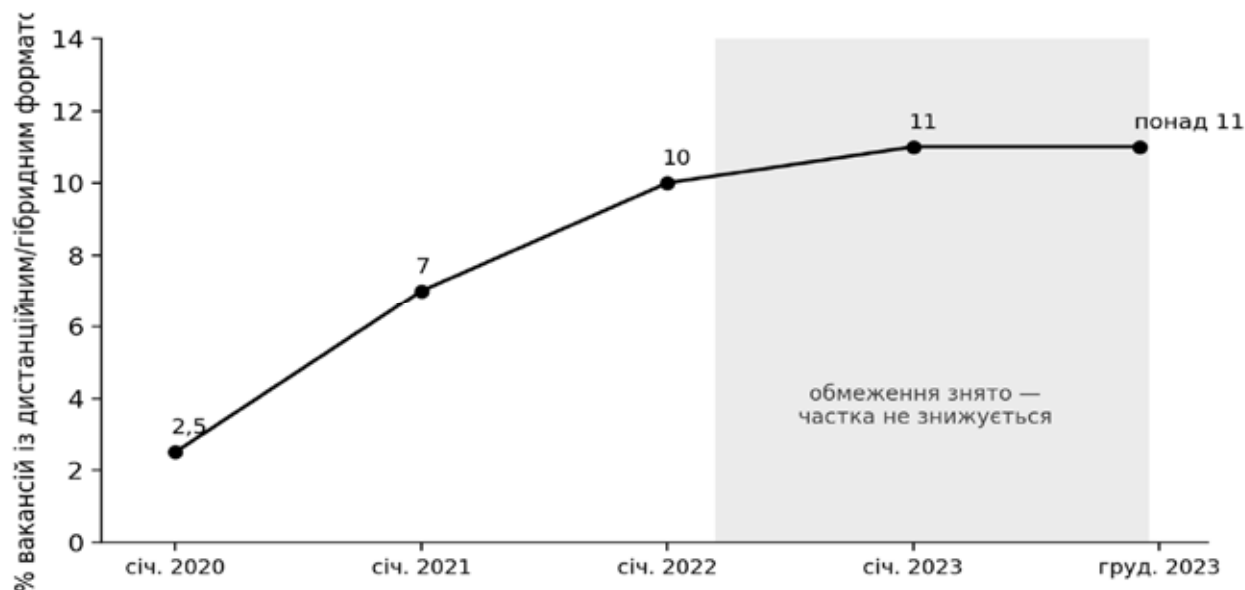


Рис. 1. Частка вакансій із дистанційним/гібридним форматом у середній країні вибірки, 2020–2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі [5]; 20 країн ОЕСР, дані Indeed

Значення на кінець 2023 року відкладене як 11%; фактично – трохи вище цієї позначки

Колізія розв'язується на користь даних: у жодному з трьох незалежних вимірів розвитку не зафіксовано. Феномен повернення до офісу є не демонтажем гнучких форм організації праці, а коригуванням їхніх меж усередині нової рівноваги: переглядається кількість офісних днів у гібридній моделі, а не принцип поєднання форматів. Для менеджменту персоналу управлінське питання зміщується з «чи дозволяти дистанційну роботу» на «як вибудувати підсистеми управління під гібридний формат» – і найвиразніше цей зсув простежується в ІТ-сфері, аналіз якої завершує емпіричну частину дослідження.

Роль ІТ-сектору в траєкторії подвійна: він і виробник технологічної інфраструктури гнучких форм організації праці, і її перший споживач, що дає підстави очікувати руху тією самою траєкторією з випередженням за часом і рівнем. Це очікування перевірено у двох вимірах – структурному (зайнятість фахівців) і організаційному (поширеність форм праці).

Структурний вимір. За даними Євростату, чисельність ІКТ-фахівців у ЄС зросла за 2015–2025 роки на 59,4% – до 10,45 млн осіб, або 5,0% загальної зайнятості, – тоді як зайнятість загалом збільшилася лише на 9,8% [13]. Сектор зростав приблизно вшестеро швидше за економіку, і найвищі темпи припали саме на пандемічні роки (+7,1% у 2020-му, +5,7% у 2021-му): у фазі шоку попит на фахівців,

які розгортали інфраструктуру дистанційної роботи, прискорювався. Це кількісно фіксує механізм, описаний під час характеристики другої хвилі: її стрибок спирався на потужності саме цього сектору.

Вимір форм праці. У європейських даних випередження видно на професійному рівні: у 2019–2021 роках ІКТ-фахівців був водночас найшвидше зростаючою професією ЄС і професією з найвищою часткою телепраці [13]. Американські дані показують, де сектор стабілізувався у фазі плато: серед працівників технологічного сектору з дистанційно придатними функціями 47% працюють повністю дистанційно, 45% – у гібридній моделі й лише 9% – повністю в офісі, і цей розподіл практично незмінний із 2022 року [14]. У середньому серед remote-capable зайнятих домінантною формою є гібридна; технологічний сектор відхилений у бік гнучкості – з паритетом повністю дистанційної та гібридної форм [14]. ІТ-сектор, отже, стабілізувався не просто на вищому рівні, а на якісно іншій точці розподілу.

Це зіставлення підтверджує тезу про випередження в обох вимірах з двома застереженнями: показник Євростату фіксує чисельність фахівців, а не форми організації праці, тож два виміри не підсумовуються механічно; категорія «технологічний сектор» в американських опитуваннях ширша за статис-

тичне визначення IT-галузі. З урахуванням цього висновок стійкий до вибору джерела: у кожному доступному зіставленні IT-сектор розташований на верхній межі відповідного розподілу.

Аналітичний підсумок виходить за межі констатації: якщо сектор, що першим увійшов у нову рівновагу, уже четвертий рік утримує паритет повністю дистанційної і гібридної форм без ознак відкату, поточне загальноекономічне плато навряд чи є верхньою межею поширення гнучких форм організації праці – воно фіксує радше рівновагу теперішніх управлінських можливостей. Досвід IT-сектору окреслює діапазон розкриття цього потенціалу в інших видах діяльності в міру визрівання їхніх систем менеджменту персоналу – насамперед підсистем організації праці, розвитку персоналу та регулювання трудової діяльності, на які лягає основне навантаження гібридного формату; саме тому подальший рух доцільно відстежувати за IT-сектором як випереджальним індикатором.

Отримані результати узгоджуються з усіма чотирма теоретичними очікуваннями, сформульованими вище, і підтримують інтерпретацію траєкторії як переходу між двома стійкими рівновагами: повільне доковідне зростання відповідає режиму високої технологічної здійсненності за неактивованого організаційного навчання; розривне зростання 2020–2022 років з подальшою частковою корекцією без повернення до вихідного рівня – примусовому масовому експерименту з незворотними наслідками; стійке міжкраїнне розшарування і випередження IT-сектору завершують картину: рівень нової рівноваги задається культурно-інституційним контекстом і галузевою придатністю завдань.

Така інтерпретація знімає дихотомію публічної дискусії: обидві полярні позиції виявляються екстраполяціями різних відрізків однієї нелінійної кривої – перша абсолютизує стрибок 2020–2022 років, друга корекцію 2022–2023 років. Отриманий результат узгоджується з висновком європейських досліджень про перетворення гнучких форматів на сталу характеристику ринку праці [10] і додає до нього кількісний вимір: зафіксовано рівень, довкола якого відбулося закріплення, та механізм – асиметричний храповик, за якого чинники, що підвищували поширеність гнучких форм, не спрацьовують у зворотному напрямку після свого зникнення [5].

Для менеджменту персоналу з цього впливають три наслідки. Перший: якщо

гібридна рівновага стійка, перебудова систем менеджменту персоналу під неї є структурним завданням – постійні механізми координації розподілених команд, оцінювання за результатом замість контролю присутності, розвиток цифрових компетенцій; ефективність HR-систем визначається тим, наскільки якісно підсистеми організації праці, розвитку персоналу та регулювання трудової діяльності спроектовані під гібридний формат. Другий: оскільки рівні рівноваги різняться між культурними контекстами, єдина глобальна політика гнучкості потребує калібрування під національні норми автономії та довіри. Третій: у видах діяльності з високою придатністю завдань, насамперед для компаній IT-сфери, пропозиція гнучкості стала частиною ціни входу на ринок талантів, і роботодавець, який її звужує, конкурує зі звуженого поля кадрового потенціалу.

Обмеження дослідження впливають з природи даних: це вторинний аналіз без контролю якості первинних вибірок; панель G-SWA обмежена працівниками з вищою освітою, що завищує оцінки проти всієї зайнятості; у покритті переважають розвинені економіки; ряди принципово не зшиваються, тому кількісні порівняння обмежені напрямками динаміки; нарешті, дистанційна та гібридна робота охоплюють лише найкраще вимірюваний прояв гнучких форм – динаміка гнучкого графіка, проєктної та платформенної зайнятості потребує окремого інструментарію.

Ці обмеження окреслюють напрями подальших досліджень: рух від міжкраїнного рівня до галузевого і корпоративного, насамперед в IT-сфері як випереджальному секторі; аналіз траєкторій, сформованих під дією неепідемічних шоків, що поєднують примусовий експеримент із безпековими, а не санітарними обмеженнями; доповнення кількісних рядів якісними даними про управлінські практики калібрування гнучкості під культурний контекст.

Висновки. Реконструкція глобальної траєкторії поширення гнучких форм організації праці на зіставних відкритих даних 2008–2025 років дає підстави для чотирьох взаємопов'язаних висновків. Перший: траєкторія нелінійна і за критерієм зламу тренду розпадається на три хвилі – технологічне визрівання, розривне зростання 2020–2022 років і стабілізацію 2023–2025 років на рівні, що у півтора-чотири рази перевищує доковідний. Стабілізація підтверджується одночасно

трьома незалежними вимірами, що дозволяє кваліфікувати її як нову рівновагу, а не проміжну точку відкату.

Другий висновок: рівновага не універсальна – групи країн стабілізувалися на кратно різних рівнях, і це розшарування стійке в часі; головним його поясненням є культурно-інституційний контекст, насамперед вимір індивідуалізму, а не технологічні відмінності.

Третій висновок розв'язує колізію між риторикою повернення до офісу і поведінкою даних: масового розвороту не зафіксовано в жодному вимірюваному ряду, натомість діє асиметричний механізм храповика, а стійкість рівноваги має раціональне підґрунтя з обох боків трудових відносин – вимірювану ціну примусового повернення і ризик втрати персоналу. Феномен повернення до офісу є коригуванням меж гібридної моделі всередині рівноваги, а не її демонтажем.

Четвертий висновок: IT-сектор рухається траєкторією випереджально в обох вимірах – структурному і формах організації праці, утримуючи паритет повністю дистанційної та гібридної моделей там, де економіка загалом зійшлася до гібриду. Поточне загально-економічне плато відображає межі сьогоденної управлінської зрілості, а не вичерпаний потенціал гнучкості, і динаміку подальшого руху доцільно відстежувати за IT-сектором як випереджальним індикатором.

Наукова новизна дослідження полягає у критеріальній періодизації глобальної траєкторії гнучких форм організації праці за формалізованою ознакою зламу тренду з операційним визначенням фази плато; у типологізації груп країн за рівнями пост-пандемічної стабілізації з культурно-інституційним поясненням розшарування; в операціоналізації випереджальної ролі IT-сектору через зіставлення структурного та організаційного вимірів; в обґрунтуванні тріангуляції незшиваних рядів як методичного принципу верифікації. Практичне значення результатів: перебудова систем менеджменту персоналу під гібридний формат є структурним завданням, якість якого перетворюється на чинник конкурентоспроможності роботодавця на ринку талантів, а політики гнучкості міжнародних компаній потребують калібрування під культурно різні норми автономії.

Окремим випадком, що випадає з реконструйованої логіки, є Україна: її траєкторія формувалася накладанням пандемічного шоку на безпековий, і гнучкі форми організації праці набули тут функцій, яких не мали в жодній з розглянутих груп країн, – від інструменту безперервності бізнесу до механізму фізичної безпеки персоналу. Такий випадок потребує окремого дослідження, що становить перспективу подальших наукових пошуків автора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
2. Лосєва Е., Дашко І. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115>
3. Панченко В. Гнучкі форми зайнятості в IT-менеджменті: управління персоналом за умов трансформації традиційних трудових відносин та кадрового дефіциту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89>
4. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
5. Adrjan P., Ciminelli G., Judes A., Koelle M., Schwellnus C., Sinclair T. M. Working from home after COVID-19: Evidence from job postings in 20 countries. *Labour Economics*. 2025. Vol. 96. Art. 102751. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102751>
6. Aksoy C. G., Barrero J. M., Bloom N. et al. The global persistence of work from home. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2025. Vol. 122, No. 27. Art. e2509892122. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2509892122>
7. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*. 2023. Vol. 37, No. 4. P. 23–50. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
8. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. Why working from home will stick (revised version, February 2026) : NBER Working Paper No. 28731. 2026. URL: <https://stevenjdavis.com> (дата звернення: 06.07.2026).
9. Criscuolo C., Gal P., Leidecker T., Losma F., Nicoletti G. The role of telework for productivity during and post-COVID-19 : Productivity Working Papers No. 31. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>

10. Demetriades S., Cabrita J., Eiffe F. F. The future of telework and hybrid work. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.
11. Eurofound. Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.
12. Eurofound. European Working Conditions Survey 2024: First findings. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025.
13. Eurostat. ICT specialists in employment. Statistics Explained. 2026 URL https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_in_employment (дата звернення: 06.07.2026).
14. Gallup. Hybrid work in retreat? Barely. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/694361/hybrid-work-retreat-barely.aspx> (дата звернення: 06.2026).
15. OECD. Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work : OECD Policy Brief No. 2023/01. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/64cd6e8e-en>
16. Vargas Llave O., Hurley J., Peruffo E. et al. The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022.
17. Zarate P., Barrero J. M., Bloom N. et al. Why working from home varies across countries and people. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2025. Vol. 122. Art. e2529036122. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2529036122>

REFERENCES:

1. Kravchuk O., Varis I., Zaryvnykh K. (2021) Tsyfrovі tekhnolohii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vykyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (in Ukrainian)
2. Losieva E., Dashko I. (2024) Suchasni tendentsii rozvytku upravlinnia personalom [Modern trends in the development of personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115> (in Ukrainian)
3. Panchenko V. (2025) Hnuchki formy zainiatosti v IT-menedzhmenti [Flexible forms of employment in IT management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89> (in Ukrainian)
4. Prodius O., Kapran A. (2024) Udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Improvement of the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131> (in Ukrainian)
5. Adrian P., Ciminelli G., Judes A., Koelle M., Schwellnus C., Sinclair T. M. (2025) Working from home after COVID-19. *Labour Economics*, vol. 96, art. 102751. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102751>
6. Aksoy C. G., Barrero J. M., Bloom N. et al. (2025) The global persistence of work from home. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 122, no. 27, art. e2509892122. <https://doi.org/10.1073/pnas.2509892122>
7. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. (2023) The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 37, no. 4, pp. 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
8. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. (2026) Why working from home will stick. Revised February 2026 version of NBER Working Paper no. 28731. Available at: <https://stevenjdavis.com> (accessed July 6, 2026)
9. Criscuolo C., Gal P., Leidecker T., Losma F., Nicoletti G. (2021) The role of telework for productivity during and post-COVID-19. OECD Productivity Working Papers no. 31. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>
10. Demetriades S., Cabrita J., Eiffe F. F. (2023) The future of telework and hybrid work. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
11. Eurofound (2024) Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
12. Eurofound (2025) European Working Conditions Survey 2024: first findings. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
13. Eurostat (2026) ICT specialists in employment. Statistics Explained. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_in_employment (accessed July 6, 2026)
14. Gallup (2025) Hybrid work in retreat? Barely. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/694361/hybrid-work-retreat-barely.aspx> (accessed July 6, 2026)
15. OECD (2023) Teleworking, workplace policies and trust: a critical relationship in the hybrid world of work. OECD Policy Brief no. 2023/01. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/64cd6e8e-en>

16. Vargas Llave O., Hurley J., Peruffo E. et al. (2022) The rise in telework: impact on working conditions and regulations. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

17. Zarate P., Barrero J. M., Bloom N. et al. (2025) Why working from home varies across countries and people. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 122, art. e2529036122. <https://doi.org/10.1073/pnas.2529036122>

Дата надходження статті: 07.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026

Дата публікації статті: 23.09.2026