

## АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В ІТ-СФЕРІ: ЗАКОРДОННИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

### ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF REMOTE WORK IN THE IT SPHERE: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

У статті визначено, що розвиток дистанційної роботи здійснюється під впливом розвитку інформаційного суспільства, а також під впливом політичних, соціально-економічних чинників тощо. Проаналізовано ринок дистанційної роботи в Європейському Союзі та у світі, використання дистанційної роботи в Україні в ІТ-сфері. Визначено, що на сьогоднішній день Україна має як інтерес, так і достатню готовність до дистанційної праці, що підтверджують виявлені характеристики вітчизняних трудових ресурсів та дані про рівень їхньої цифрової грамотності. Проте з боку роботодавців продовження подібної практики викликає чимало питань, зумовлених, передусім, цілим переліком організаційних чинників, здатних нівелювати позитивний ефект від запровадження нового типу трудових відносин. Водночас, експерти очікують не лише на активізацію використання дистанційної роботи в нашій країні, а й на розширення сфер її застосування. Розглянутий закордонний досвід показує низку досить успішних прикладів дистанційної діяльності компаній (переважно англійськомовних). Результати проведеного SWOT-аналізу дозволили визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози розвитку дистанційної роботи, що дозволить визначити подальший план розвитку дистанційної роботи в Україні в залежності від виявлених недоліків і сформованих переваг. Визначено, що серед основних тенденцій вітчизняного і світового ринків праці можна назвати: вдосконалення правової бази дистанційних трудових відносин, розвиток форм та способів організації дистанційної праці, застосування її в нових сферах діяльності та збільшення кількості дистанційно зайнятих.

**Ключові слова:** дистанційна робота, інформаційно-комунікаційні технології, ІТ-сфера, чисельна гнучкість, працедавець.

*The purpose of the study is to assess the possibility of further development and spread of remote work in the field of information technologies, taking into account foreign and domestic experience; to study the difficulties and advantages of remote work in the field of information technologies, revealed as a result of the acquired practice. Universal general scientific methods are used to fulfill research tasks: analysis, synthesis, abstraction, generalization, analogy, comparison. The work uses the interpretation of data from applied studies related to remote work issues. The article defines that the development of remote work is carried out under the influence of the development of the information society, as well as under the influence of political, socio-economic factors, etc. The telecommuting market in the European Union and the world, the use of telecommuting in Ukraine in the IT sphere was analyzed. It was determined that today Ukraine has both interest and sufficient readiness for remote work, which is confirmed by the identified characteristics of domestic labor resources and data on the level of their digital literacy. However, from the side of employers, the continuation of this practice raises many questions, caused, first of all, by a whole list of organizational factors that can neutralize the positive effect of the introduction of a new type of labor relations. At the same time, experts expect not only an increase in the use of remote work in our country, but also an expansion of the scope of its application. The considered foreign experience shows a number of quite successful examples of remote activity of companies (mostly English-speaking). The results of the SWOT analysis made it possible to determine the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the development of remote work, which will allow to determine the further plan for the development of remote work in Ukraine depending on the identified shortcomings and the established advantages. It was determined that among the main trends of the domestic and global labor markets can be named: improvement of the legal framework of remote labor relations, development of forms and methods of remote work organization, its application in new spheres of activity and increase in the number of remote workers.*

**Key words:** remote work, information and communication technologies, IT sphere, numerical flexibility, employer.

УДК 65.658.51

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-2>

#### Дружинін В.О.

здобувач третього рівня вищої освіти  
кафедри бізнес адміністрування,  
маркетингу і туризму,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

#### Загірняк Д.М.

д.е.н., професор,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

#### Druzhynin Valerii

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi  
National University

#### Zagirniak Denys

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi  
National University

**Постановка проблеми.** Економіка і управління, засновані на знаннях, і ІКТ-технології, що динамічно розвиваються, впливають на зміст і характер завдань, які виконують працівники і, як наслідок, на ринок праці і на розвиток дистанційної роботи, яка в сучасних умовах набрала популярність. Завдяки дистанційній роботі працівник може незалежно від свого місцезнаходження працювати і розвиватися, підвищувати свою кваліфікацію.

Розширення сучасних методів і технологій у сфері інформаційних технологій і телекомунікацій означає, що суспільство є свідками, з одного боку, кінця індустріальної ери в історії людства, а з іншого боку, народження ери знань, які зараз

є практично ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі. Таким чином, можна сказати, що розвиток інформаційних технологій має значний вплив на ринок праці, оскільки він змінює традиційні способи життя та роботи, уможливаючи не лише передачу даних, текстів чи зображень від підприємства до підприємства чи головного офісу до філії, але й від підприємства до робочих місць, розташованих по всьому світу<sup>288</sup>. Розвиток закордонного гнучкого ринку праці, особливо такої форми гнучкості як дистанційна робота займає активну позицію в світі. Отже, важливим уявляється проведення аналізу динаміки розвитку дистанційної роботи як за кордоном, так і на

національному рівні, що надасть можливість визначити складності та переваги дистанційної роботи і спрогнозувати можливості подальшого розвитку і розповсюдження дистанційної зайнятості.

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

Останні кілька років обсяг публікацій на тему дистанційної роботи у закордонній і вітчизняній науковій літературі помітно зріс. Така ситуація не в останню чергу пов'язана з процесами цифровізації економіки. Саме тому низка авторів розглядає сьогодні подібні трудові відносини саме у ракурсі цифрових перетворень. Досить багато уваги дослідники приділяють вивченню особливостей віддаленої роботи, обговорення вже існуючих практик та перспектив подальшого розвитку дистанційного формату на українському ринку праці. Великий пласт публікацій присвячений різним управлінським питанням дистанційної зайнятості [1–2], у тому числі проблемам організації відповідних бізнес-процесів і технологій, управлінню та мотивації персоналу, що працює віддалено та ін. Одним із найбільш активно обговорюваних питань дистанційної праці довгий час залишається проблема правового забезпечення даного формату трудової діяльності, що відображено, зокрема, в дослідженнях Васечко Л.О. [3], Демченко О.В., Середа О.Г. Крім того, деякі автори розглядають дистанційну роботу у ракурсі функціонування певних галузей і переважно це є освіта.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Але сьогодні недостатньо приділено уваги дистанційній роботі в ІТ-сфері, що зумовило актуальність даного дослідження, необхідність вивчення його природи і спроможності відповідати сучасним реаліям життя на базі закордонного досвіду цього питання.

**Постановка завдання.** Оцінити можливості подальшого розвитку та поширення дистанційної роботи у сфері інформаційних технологій з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду; вивчити складності та переваги дистанційної роботи у сфері інформаційних технологій, виявлені за підсумками набутої практики.

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

Розвиток високих технологій, особливо у сфері комунікації, впливає як на зміст праці, так і на її форми. Розвивається дистанційна робота, тобто робота вдома з використанням Інтернету, мережева робота, домашня розподілена обробка даних і віддалена офісна робота.

Дерегуляція трудового законодавства, що веде до його гнучкості та лібералізації, є глобальною тенденцією, особливо помітною в Західній Європі. Правильно спрямована лібералізація повинна призвести до раціоналізації, а отже, до усунення бар'єрів у відносинах роботодавця-працівника. Однак воно не повинно полягати в «звичайному» скороченні прав працівника.

Це помітно в багатьох європейських країнах, де є як прихильники, так і противники її дерегуляції. Противники передбачають у процесі лібералізації норм трудового законодавства передусім загрозу соціальному захисту працівників. Поєднання трудового права та соціальної політики з гнучким формуванням ринку праці є частиною європейської економічної та соціальної моделі. Модернізація трудового права, зокрема його використання гнучких форм зайнятості та гнучкого робочого часу матимуть велике значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств, що працюють на світовому ринку. До кінця 2022 року Сан-Франциско та Нью-Йорк є найбільшими центрами концентрації ІТ-спеціалістів у Північній Америці. Зокрема, в районі затоки Сан-Франциско, в південній частині якої розташована Кремнієва долина, зосереджено 407810 айтішників. А в Нью-Йоркській агломерації цей показник становить 371030 осіб.

У дослідженні враховано значення для більш ніж двадцяти ІТ-професій, від розробників програмного забезпечення до сисадмінів та спеціалістів з обробки даних. ІТ-сегмент, як зазначається, залишається одним з найбільших секторів за кількістю висококваліфікованих працівників у Північній Америці, з більш ніж 7 млн осіб станом на кінець 2022 року. Найбільші ІТ-ринки мають високий рівень освіти серед працівників та велику частку молодих фахівців. Найбільші північноамериканські ІТ-хаби 2022 року включають: агломерація Сан-Франциско – 407810 спеціалістів; Нью-Йоркська агломерація – 371030 осіб; Торонто – 285700 осіб; Вашингтон – 265240 осіб; Лос-Анджелес/Орандж-Округ – 249620 осіб; Даллас/Форт-Уерт – 205920 осіб; Сіетл – 194040 осіб; Монреаль – 172400 осіб; Чикаго – 166140 осіб; Бостон – 161470 осіб.

Серед країн Європейського Союзу дистанційна робота найчастіше використовується в Скандинавії, Швеції та Фінляндії, де десять років тому ця форма зайнятості становила приблизно 15% людських ресурсів (у Данії – 11%). Вважається, що цьому сприяє висока якість і відносно низька ціна нових технологій, а також сприятливі економічні умови. Також у країнах Бенілюксу дистанційні працівники складають значний відсоток людських ресурсів: Нідерланди – 14%, Бельгія – 11%. В обох цих країнах застосована політика ринку праці, яка збалансовує стабільність і надійність зайнятості з гнучкістю, яка сприяє впровадженню інноваційних форм заробітку. Найменш популярною є дистанційна робота в Іспанії, Португалії та Греції (приблизно 2% людських ресурсів), де вона лише на стадії випробувань та експериментів. Франція також є країною з відносно невеликим відсотком дистанційних працівників, де, незважаючи на створення національної асоціації дистанційної роботи в 1997 році та широке обговорення в пресі,

підприємства ще не побачили переваг запровадження цього методу організації часу та роботи. У нових країнах ЄС дистанційна робота, згідно зі звітом Європейської комісії, ще слабо розвинена. За оцінками, розвиток цієї форми зайнятості в Центральній та Східній Європі зараз знаходиться на тому ж етапі, що й у країнах Західної Європи приблизно 5–10 років тому.

У країнах Європейського Союзу з кожним роком збільшується кількість компаній, які дозволяють своїм співробітникам працювати за межами штаб-квартири компанії. В епоху інформаційного суспільства та триваючої глобалізації підприємства прагнуть скоротити витрати, підвищити ефективність і покращити якість послуг, що надаються, що впливає на їх конкурентоспроможність і сприяє змінам в організації праці. Електронні мережі дозволяють замінити ієрархічні форми та відносини групами, які працюють за межами компанії та створюють віртуальні організації. Таке середовище забезпечує гарну основу для розвитку гнучких форм роботи, особливо дистанційної.

Сучасні робочі місця залежать від нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Експансія нових ІКТ призводить до заміни традиційної комунікації новими рішеннями, зокрема електронною поштою. З точки зору розвитку європейської економіки, Інтернет спричинив появу нових галузей і далекосяжні зміни у вже існуючих галузях і секторах. В останні роки розвинувся інформаційний сектор, діяльність якого передбачає генерування, обробку та обмін інформацією [4]. Інтенсивно розвиваються електронна комерція, електронний банкінг і телемедицина. Запровадження таких рішень, як електронне публічне адміністрування, дозволяє покращити відносини між державою та громадянами [4]. Тому наслідки популяризації нових ІКТ сильно відчуються організаціями. З одного боку, це результат інвестицій в ІТ-рішення, які покликані підтримувати підвищення ефективності організації, а з іншого – вплив клієнтів, які змушують підприємства адаптуватися до своїх зростаючих потреб, а також вплив на співробітників та їхні звички та очікування щодо методів спілкування.

Слід зазначити, що пандемія COVID-19 активувала подібні тенденції не лише в Україні, а й у багатьох країнах світу. Вже відомо, що деякі великі закордонні компанії продовжили дистанційний режим праці – зокрема, це зробили Facebook та Google, а компанія Twitter при цьому допускає принципове збереження роботи з дому своїх співробітників, позитивно оцінивши її результати. Тим часом, багато міжнародних корпорацій і раніше розвивали дистанційний формат, розглядаючи його не з точки зору епідеміологічної ситуації, а як спосіб забезпечення ефективності та стабільності діяльності. Серед таких можна відзначити не тільки цілу низку компаній ІТ-сфери – наприклад,

Automattic, Basecamp, Gitlab, GitHub (США), Atlassian (Австралія), але також представників інших галузей – туристична агенція Strip (Китай), медична компанія Magellan Health (США), банк Monzo (Великобританія) та ін. Вчені Стенфорда, які протягом двох років вивчали продуктивність віддаленої праці на базі однієї із зазначених компаній (китайської Strip), підтвердили потенціал формату при правильній організації робіт, зафіксувавши 13% зростання продуктивності.

Згідно з іншими зарубіжними дослідженнями, проведеними ще до поширення коронавірусу, на початок 2020 р. 16% світових компаній працювали в повністю дистанційному режимі, 40% використовували комбіновану зайнятість, а 44% дотримувалися традиційної форми трудових відносин. На думку International Workplace Group, у 2022 р. дистанційна зайнятість у тій чи іншій формі охоплює вже 1,87 млрд людей у всьому світі, що становить 42,5% усіх трудових ресурсів планети. У свою чергу Urwork заявляє, що до 2028 р. 73% організацій світу використовуватимуть віддалену працю – причому таке зростання зумовить масовий вихід на ринок праці нового покоління Z, вихованого у цифровому суспільстві [5].

Еволюція Інтернету до Web 2.0 має особливо сильний вплив на користувачів та організації. Найбільш активними у використанні дистанційного формату є на сьогоднішній день англійські країни (71% відповідних вакансій, розміщених на профільному сервісі WWR, виходить саме від них). Причому абсолютний лідер тут Сполучені Штати (56,3% вакансій на WWR; всього 85% компаній країни використовує різні форми віддаленої праці), а друге місце займає Великобританія. Відповідно до аналізу FlexJobs, п'ятірку провідних сфер у дистанційній зайнятості США у 2019 р. склали медицина (здоров'я), ІТ (комп'ютери), служби підтримки, освіта (навчання) та продажу.

Разом з тим, до пандемії дистанційна робота мала настільки бурхливе поширення ще не в усьому світі – наприклад, у багатьох європейських країнах, навіть найрозвиненіших, ситуація складалася дещо інша. Так, у Німеччині далеко не всі роботодавці спочатку підтримували ідею дистанційної зайнятості (наприклад, обсяг німецьких вакансій на WWR становив лише 1,7% до кризи). Навіть за підсумками досвіду, отриманого під час ізоляції, місцеві експерти досить скептично ставляться до швидкого розвитку формату «Home Office», відзначаючи в ньому не лише плюси, а й достатню кількість мінусів, але водночас допускаючи його часткове збереження. В Італії ж дистанційна практика відіграла більш конструктивну роль і поняття віддаленої роботи досі не застосовувалося. Але часи змінюються і швидкими темпами під впливом різних зовнішніх чинників (політичних, економічних, соціальних, ринкових) наша держава

перейшла на колії дистанційної роботи, що вплинуло на рівень чисельної гнучкості українських фахівців у ІТ-сфері, які виїхали до різних світових країн у 2022 році за причинами воєнного конфлікту між Росією і Україною (табл. 1). Результати аналізу табл. 1 демонструють, що серед айтивців, які виїхали за кордон, продовжують працювати близько 90% фахівців у Польщі, Румунії, Болгарії та Туреччині. У пошуках нової роботи найчастіше айтивці, які поїхали до Великої Британії та США (близько 20%).

У контексті України, майбутнє дистанційної роботи є важливим питанням. У зв'язку з поширенням явищем дистанційної роботи очікується, що дистанційна робота покращить і розширить можливості працевлаштування, і не призведе до «втечі трудових ресурсів» із економіки з вищою вартістю робочої сили до тих, де ці витрати нижчі,

що в кінцевому підсумку призведе до зникнення явища економічної еміграції. 2020-й рік Україна зустріла з ІТ-ринком майже в 200000 фахівців. За попередні п'ять років в сфері значно зросли зарплати та кількість робочих місць.

За даними дослідження української ІТ-компанії N-iX, на початок 2020 року в Україні в ІТ-індустрії працює близько 4000 компаній. ІТ-сфера в Україні зростає приблизно на 26% кожен рік. У 2019 році кількість фахівців склала 200000 осіб, а це означає, що вже в поточному році їх кількість може скласти приблизно 220000 осіб. Динаміка фахівців сфери ІТ представлена на рис. 1.

Забезпечення фахівцями сфери ІТ ще недостатнє, на 14% вакансій припадає 12% резюме. Щодо географії ІТ, то Івано-Франківськ займає останнє (сьоме) місце, серед міст України, де проживають працівники цієї сфери.

Таблиця 1

Питома вага чисельної гнучкості у сфері ІТ за кордоном у 2022 році, % [6]

% працюючих в ІТ	Працюють в ІТ	Зараз на бенчі	Тимчасово не працюють в ІТ	Фрилансер в ІТ	Працює в іншій сфері	Втратили або шукають працю	Пішов у волонтерство
Держави							
Загалом	84,1	3,6	2,1	1,5	0,6	8,1	-
Туреччина	90,9	2,3	-	2,3	-	4,5	-
Польща	89,4	2,4	0,9	0,6	-	6,5	-
Румунія	87,5	4,2	2,1	-	-	6,3	-
Болгарія	87,5	4,2	4,2	-	-	4,2	-
Канада	83,3	8,3	-	-	-	8,3	-
Іспанія	81,2	8,2	2,3	1,2	-	7,1	-
Португалія	80,8	4,3	-	2,1	2,1	10,6	-
Хорватія	80,5	7,3	2,4	2,4	-	7,3	-
Чехія	80,0	5,0	-	5,0	2,2	10,0	-
Німеччина	77,6	1,5	6,0	6,0	1,5	7,5	-
Велика Британія	73,2	-	2,4	-	2,4	19,5	2,4
США	70,4	3,7	-	3,7	3,7	18,5	-
Італія	63,6	13,6	-	-	-	22,7	-

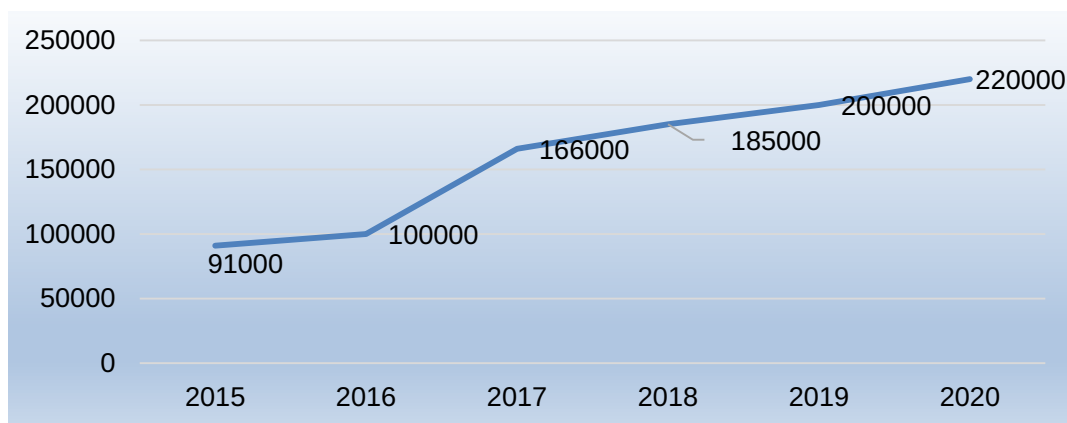


Рис. 1. Динаміка чисельності фахівців сфери ІТ за 2015–2020 рр. в Україні [6]

А щодо чисельної гнучкості фахівців у сфері ІТ в розрізі регіонів України (табл. 2) найчастіше втрачали роботу ІТ-фахівці з Хмельницького (29,1% втратили роботу, потрапили на бенч чи зробили паузу в роботі), Полтави (27,6%), Чернігова (23,3%), Чернівців (20,7%), Одеси (19,6%).

Найбільш потрібними у 2020 році були професіонали у Front-end, QA, PHP, .NET і Java. Вакансії в цих категоріях складають приблизно 35% від загальної кількості в ІТ-сфері. Обираючи місце роботи, ІТ-працівники, перш за все, шукають гідний рівень зарплати (78%), цікаві завдання (63%), професійне зростання (61%), Також, для таких фахівців важливі комфортні умови праці (28%) і можливість працювати за гнучким графіком (23%).

Аналіз закордонного і вітчизняного досвідів організації і управління дистанційною роботою під час ковідної пандемії і в умовах воєнного стану враховує внутрішні і зовнішні чинники. Найбільш важливі визначені за допомогою SWOT-аналізу, який повинен доповнювати і уточнювати одержані результати аналізу для того, щоб вжити заходи та управлінські рішення були підпорядковані основному принципу управління – принципу системності. SWOT-аналізу дистанційної роботи в ІТ-сфері (табл. 2) дозволяє визначити подальший

план розвитку дистанційної роботи в Україні в залежності від виявлених недоліків і сформованих переваг. Дистанційна робота дає людям більший контроль над часом, місцем і організацією роботи, і в той же час у майбутньому вона буде розглядатися нарівні з роботою на повний робочий день, тому вона забезпечить дистанційним працівникам порівнянну безпеку та порівнянну оплату.

Беручи до уваги комплексність світового підходу до підтримки розвитку дистанційної роботи можна очікувати подальшого прогресу в закордонних країнах у цій сфері. Цей факт має очевидний позитивний вплив на Україну, яка може повною мірою скористатися досягненнями міжнародного досвіду у сфері дистанційної роботи.

Найбільш серйозні труднощі, з якими стикаються підприємства в Україні наприкінці другого десятиліття ХХІ століття у зв'язку з дистанційною роботою, стосуються психологічних бар'єрів, тобто негативних поглядів, упереджень, стереотипів роботодавця чи працівника щодо цієї форми організації праці. В якості основних засобів мінімізації впливу слабких сторін можна зазначити: роботу з перевіреними виконавцями, початок роботи з невеликих проєктів; розвиток ринку дистанційної роботи, використання різних засобів зв'язку;

Таблиця 2

Питома вага чисельної гнучкості фахівців у сфері ІТ в розрізі регіонів України у 2022 році, % [6]

% працюючих в ІТ	Працюють в ІТ	Зараз на бенчі	Тимчасово не працюють в ІТ	Фрилансер в ІТ	Працює в іншій сфері	Втратили або шукають працю
Міста України						
Україна	82,8	4,1	1,7	2,1	0,3	9,0
Херсон	91,3	-	-	-	-	8,7
Суми	90,9	2,3	-	2,3	-	4,5
Житомир	88,1	1,7	3,4	1,7	-	5,1
Луцьк	88,0	8,0	-	-	-	4,0
Тернопіль	87,7	-	1,8	-	3,5	7,0
Запоріжжя	86,8	2,4	1,2	3,6	-	6,0
Миколаїв	86,5	3,9	-	-	1,9	7,7
Дніпро	85,3	3,4	-	2,8	-	8,6
Рівне	84,8	2,2	-	4,4	2,2	6,5
Вінниця	84,4	1,9	-	3,9	-	9,7
Львів	83,8	6,1	1,1	1,7	-	7,3
Київ	83,5	3,0	2,6	1,5	-	9,2
Ужгород	82,2	2,2	-	2,2	-	13,3
Харків	80,6	6,3	1,2	1,9	0,2	9,8
Черкаси	80,4	-	-	-	2,0	13,7
Івано-Франківськ	79,4	4,7	1,9	2,8	-	11,2
Чернівці	77,4	11,3	-	1,9	-	9,4
Одеса	74,6	5,8	1,7	5,2	0,6	12,1
Чернігів	73,3	10,0	3,3	-	3,4	10,0
Хмельницький	67,3	5,5	-	3,6	-	23,6
Полтава	66,0	8,5	2,1	6,4	-	17,0

Матриця SWOT-аналізу дистанційної роботи в сфері ІТ

	Корисно для досягнення цілей	Шкодить досягненню цілей
<b>Внутрішні властивості</b>	<p><b>Сильні сторони</b>            низькі накладні витрати (оренда офісу, техніка);            висока мотивація членів команди і зацікавленість в результатах роботи            мотивація до навчання [7];            максимальне використання сучасних інструментів комунікації і управління даними</p>	<p><b>Слабкі сторони</b>            побоювання негативного ставлення між роботодавцем і працівником, який прагне змінити організацію власної праці та запровадити дистанційну роботу в рамках існуючих трудових відносин,            ризик відсутності ідентифікації працівника з компанією через відчуття неприналежності до певної групи працівників,            страх дистанційного працівника бути виключеним із робочого середовища як фактична причина запровадження дистанційної роботи роботодавцем,            зниження мотивації до праці, пов'язане хоча б з одним із зазначених вище негативних соціальних факторів щодо дистанційної роботи [7].            фінансові наслідки, необхідність впровадження та використання сучасних технологій, складність розробки та впровадження інструментів управління;            розсинхронізація робочого часу</p>
<b>Зовнішні властивості</b>	<p><b>Можливості</b>            можливість включити в професійне життя людей, які з причин за станом здоров'я чи сімейними обставинами вони не можуть вийти з квартири, але мають знання, якими із задоволенням скористаються роботодавці;            уникнення міжособистісних конфліктів;            менш часте використання лікарняних;            організація робочого часу відповідно до особистих уподобань, що підвищує ефективність праці;            отримання додаткового часу за рахунок скорочення або скасування поїздки на роботу;            можливість підвищення кваліфікації;            можливість зайнятися самозайнятістю</p>	<p><b>Загрози</b>            відсутність сприятливої організаційної культури;            відсутність належної пропаганди дистанційної роботи та розуміння її специфіки;            сильні регіональні відмінності в доступі до нових технологій ІКТ;            залежність команди від швидкості інтернету і доступності необхідних сервісів;            замовник не приймає модель дистанційної роботи (наприклад, замовник бажає «бачити людей»), проводити з ними наради з особистою участю розробників, приїжджати до офісу, де «кипить робота»</p>

залучення фахівця HR до роботи з командою; використання сучасних методів навчання, проведення відповідних заходів тощо.

Щодо мінімізації загроз, то найбільш актуальними є популяризація дистанційної бізнес-моделі, залучення замовника до процесу дистанційної роботи за допомогою всіх каналів зв'язку, а при необхідності особисті зустрічі; бекапи, резервування інтернет-каналів, вивчення альтернативних інструментів сучасної роботи тощо.

Попереднє дослідження представляє картину позитивного досвіду, пов'язаного з дистанційною роботою, яка може бути заохоченням для потенційних дистанційних працівників, але також картину загроз, які є перешкодами для розвитку та соціального схвалення цієї форми зайнятості. Зменшення недоліків дистанційної роботи є ключем до її популяризації. Найбільшими перешкодами для індивідуальних планів запровадження дистанційної роботи з точки зору потенційних і поточних дистанційних працівників є: дистанційні роботодавці не підписують трудові договори – як

наслідок, дистанційні працівники не мають відчуття безпеки та регулярного доходу; обмежена пропозиція роботи – доступні лише низькооплачувані, нецікаві та непрестижні роботи; розглядати дистанційних працівників як неповноцінних працівників, не довіряти їм і не підписувати трудові договори з дистанційними працівниками, іноді шахрайство – несплата або дуже затримка виплати дистанційним працівникам; великий страх втрати міжособистісних контактів, соціальна ізоляція, страх перед новим, звикання до традиційного методу роботи в приміщенні роботодавця, який сприймається як більш «природний», ніж метод дистанційної роботи.

Для підвищення ефективності дистанційної роботи важлива відповідна система оплати праці цієї групи працівників. Необхідно поставити складові винагороди в залежність від результатів роботи. Слід підкреслити, що просте використання дистанційної роботи на підприємстві не обов'язково має призвести до підвищення ефективності роботи, а часто це може бути навпаки.

Відсутність відповідної системи мотивації для дистанційних працівників і неналежний контроль ефектів дистанційної роботи може призвести до збитків для компанії, а не до очікуваних прибутків. Тому твердження про підвищення ефективності дистанційної роботи вірно лише за умови виконання додаткових умов: ув'язка винагороди з результатами роботи, належний контроль дистанційних працівників [8].

Завдяки можливості використання сучасних ІТ-технологій і телекомунікації, прямий обмін інформацією та доставка результатів роботи більше не є проблемою, незалежно від відстані від місця роботи. Незалежно від того, де перебувають дистанційні працівники, вони зможуть працювати та передавати результати своєї праці роботодавцям.

Багато компаній по всьому світу у зв'язку із ковідними умовами, а в сучасності і з воєнним станом вже запровадили дистанційну роботу. Деякі з цих компаній працюють з людьми з обмеженими можливостями. До них відносяться: Microsoft, Intel, e-point. Завдяки дистанційній роботі можемо працювати з дому для компаній з Нідерландів, Німеччини чи навіть Китаю. За оцінками експертів, посада дистанційного працівника на 30–40% дешевша за звичайну роботу. Дистанційна робота може здійснюватися вдома, в штаб-квартирі компанії та, що стає все більш популярним, у телецентрах. Це робочі станції, що належать компанії, розташовані ближче до постачальників послуг, ніж до штаб-квартири компанії. Молодий, добре освічений українець, працевлаштований таким чином, залишиться в країні і буде приносити країні прибуток. Тому центри дистанційної роботи можуть стати протиотрутою від проблеми «витоку мізків», коли ринок ЄС повністю відкриє свої кордони, а дистанційна робота може зупинити це явище [9].

Варто підкреслити, що сьогодні найбільш бажаною рисою працівника є здатність швидко адаптуватися до змін. Гнучкість і бажання здобувати знання є вимогою сьогодення і вимогою майбутнього. XXI століття, яке є віком інформації, вимагає від більшості працівників ефективного використання всіх досягнень комп'ютера, Інтернету та інших ІКТ-техніки. Ідеальний профіль компетенцій учасника ринку праці – це той, хто здатний гармонійно поєднувати технології та знання, кваліфікацію та досвід [10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи проведеное дослідження можна дійти до наступних висновків: по-перше, огляд зарубіжних досліджень у галузі дистанційної зайнятості показав, що ще до настання пандемії коронавірусу багато міжнародних компаній (особливо з англійських країн) були прихильниками цього формату, дуже позитивно оцінюючи його потенціал. Докризові прогнози поширення дистанційної зайнятості мали досить високі показники, що

не в останню чергу пов'язувалося з припливом на ринок праці нового «цифрового» покоління робочої сили. У цій ситуації відзначається ще більша активізація всесвітнього розвитку дистанційних трудових відносин – навіть у країнах, де раніше обмежено використовувався подібний формат, сьогодні за підсумками набутого екстреного досвіду обговорюються відповідні питання; по-друге, можна припустити, що створені юридичні та соціально-економічні можливості спричиняють розвитку дистанційної роботи в Україні в набагато більших масштабах – як запланований і широко прийнятий елемент стратегії розвитку українських компаній. І в міру того, як країна буде комп'ютеризована, все більше молодих та освічених людей працюють або починають працювати в такій формі. Розробляються нові типи зв'язків між роботодавцями та працівниками, оскільки дистанційна робота є частиною трансформації контрактної роботи. Нинішній працівник, підрядник, який працює на та під керівництвом роботодавця, все більше стає діловим партнером – постійно навчається, стає творцем із дедалі більшою автономією. Самореалізація через роботу, самомотивація та розширення можливостей працівників через участь і спільну відповідальність, тобто перехід від типово конфронтаційних трудових відносин до партнерських відносин, заснованих на співтоваристві співробітників і менеджерів.

Дистанційна робота приносить переваги як роботодавцю, так і дистанційному працівнику – робить їхнє функціонування більш гнучким на нестабільному та конкурентному ринку, але безпосередньо не створює нових робочих місць. Однак досвід країн, що використовують дистанційну роботу у великих масштабах, доводить, що це ефективний інструмент для активізації місцевих ринків праці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дружиніна В.В., Луценко Г.П. Гнучкість місцевого ринку праці: теорія і практика: монографія. Кременчук : ПП «Щербатих», 2009. 179 с.
2. Місцевий ринок праці: умови функціонування, методи та способи забезпечення збалансованості: монографія / В.В. Дружиніна ; наук. ред. В.М. Василенко; НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. Донецьк : Юго-Восток, 2014. 366 с.
3. Таран І.О., Васечко Л.О. Правове регулювання дистанційної роботи в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2021. № 67. С. 134–138. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/249949/247296> (дата звернення: 04.01.2024).
4. Oleński J. *Ekonomika informacji. Metody.* Warszawa, 2003, 315 p.
5. Дружинін В.О., Дружиніна В.В. Вплив мобільних технологій на поведінку споживачів покоління Z.

*Ideї akademika V.I. Vernad'skogo i naukovo-praktichni problemi stalogo rozvitku osviti i nauki: materialy XIX Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf.* (Kremen'chuk, 16–17 veresnia 2021 r.). Kremen'chuk : KrNU, 2021. S. 57.

6. Ринок праці під час війни: 13% айтівців без роботи, ще половина боїться її втратити. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-war-part-1/> (дата звернення: 24.12.2023).

7. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39> (дата звернення: 20.12.2023).

8. Chelmońska J. Elastyczny czas zatrudnienia. *Dziennik*. 2007. Nr 211.

9. Zagirniak D. Educational pragmatism divergence in the context of professional qualification conformity. *Науковий вісник Полісся*. Чернівці : ЧНТУ. 2017. № 3 (11). Ч. 2. С. 18–28.

10. Zagirniak D., Sizova K., Bilous R., Soshenko S., Herasymenko L., Shmeleva A. Academic Performance & Dynamics of Generation Z Representatives (Electrical Engineering Students and Other Specialties) during the Transition to E-learning in Covid-19 Crisis. *Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*. Kremen'chuk, Ukraine, 2021. P. 169–172.

#### REFERENCES:

1. Druzhynina, V., & Lutsenko, G. (2009). *Gnuchkist' mistseвого rinku pratsi: teoriya i praktika* [Flexibility of the local labor market: theory and practice]. Kremen'chuk: PP «Shcherbatikh». (in Ukrainian).

2. Druzhynina V.V. (2014) *Mistsevyi rynek pratsi: umovy funktsionuvannia, metody ta sposoby zabezpechennia zbalansovanosti* [Local labor market: conditions of functioning, methodology and ways to ensure balance], Yuho-Vostok, Donetsk. (in Ukrainian)

3. Taran I.O., Vasechko L.O. (2021) Pravove rehu-liuvannia dystantsiinoi roboty v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Legal regulation of remote work in Ukraine: current state and prospects of development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsional-noho universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 67, pp. 134–138.

Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/249949/247296> (accessed January 04, 2024).

4. Oleński J. (2003) *Ekonomika informacji. Metody*. [Economics of information. Methods]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. [in Polish]

5. Druzhynin, V. O., Druzhynina, V. V. (2021). Vpliv mobil'nikh tekhnologii na povedinku spozhivachiv pokolinnya Z [The influence of mobile technologies on the behavior of consumers of generation Z]. *Ideї akademika V.I. Vernad'skogo i naukovo-praktichni problemi stalogo rozvitku osviti i nauki: materialy XIX Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. – The International Science and Practical Conference «Ideas of academician V.I. Vernadskyi and scientific and practical problems of sustainable development of education and science»* (Kremen'chuk, September 16–17th, 2021) (p. 57). Kremen'chuk: KrNU. [in Ukrainian]

6. Rynek pratsi pid chas viiny: 13% aitivtsiv bez roboty, shche polovyna boitsia yii vtratyty. [The labor market during the war: 13% were unemployed, another half of the combatants were to be lost]. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-war-part-1/> (accessed December 24, 2023).

7. Zahirniak D., Druzhynina V., Druzhynin V. (2023) Dystantsiina robota yak trend suchasnoho menedzhmentu pratsi [Remote work as a trend of modern labor management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39> (accessed December 20, 2023).

8. Chelmońska J. (2007) *Elastyczny czas zatrudnienia* [Flexible employment hours]. *Dziennik*. No. 211. [in Polish]

9. Zagirniak, D. (2017). Educational pragmatism divergence in the context of professional qualification conformity. *Polissya scientific bulletin – Polissya scientific bulletin*, 3 (11), 18–28. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-3\(11\)-18-28](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-3(11)-18-28) [in Ukrainian]

10. Zagirniak, D., Sizova, K., Bilous, R., Soshenko, S., Herasymenko, L., Shmeleva, A. (2021). Academic Performance & Dynamics of Generation Z Representatives (Electrical Engineering Students and Other Specialties) during the Transition to E-learning in Covid-19 Crisis. *Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)* (Kremen'chuk, September, 2021) (pp. 169–172). Kremen'chuk, KrNU. DOI: <https://doi.org/10.1109/MEES52427.2021.9598642> [in Ukrainian]