

# ІНТЕГРАТИВНИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИДІВ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ

## INTEGRATIVE APPROACH TO CLASSIFICATION OF TYPES OF HYBRID WORK

У статті розроблено інтегративну класифікацію видів гібридної роботи для управління ІТ-проектами. Актуальність зумовлена поширенням гібридної роботи після пандемії COVID-19 та відсутністю єдиного підходу до класифікації. На основі систематичного аналізу за методологією PRISMA виокремлено три парадигми: просторово-темпоральну, соціотехнічну та організаційно-управлінську. Запропоновано інтегративний підхід через п'ять просторів: фізичний, часовий, цифровий, соціальний та управлінський. Комбінації станів цих просторів формують конкретні види гібридної роботи. Емпірична перевірка через напівструктуровані інтерв'ю з учасниками ІТ-проектів виявила п'ять видів гібридної роботи: дистанційно-регламентованій (60%), гібридно-регламентованій (24%), дистанційно-автономній (8%), офісно-орієнтованій (4%) та мобільній автономній (4%). Практична цінність полягає у можливості вибору оптимального виду гібридної роботи для конкретного ІТ-проекту.

**Ключові слова:** гібридна робота, класифікація видів гібридної роботи, ІТ-проекти, дистанційна робота, управління проектами, простори гібридної роботи.

*The article develops an integrative classification of hybrid work types for IT project management. The relevance stems from the rapid expansion of hybrid work following the COVID-19 pandemic and the absence of a unified classification approach. Existing classifications focus on spatial-temporal, sociotechnical, or organizational-managerial dimensions separately, but none combines all these perspectives comprehensively. The methodology employs PRISMA-based systematic literature review of scientific sources from 2020–2025, followed by empirical validation through semi-structured interviews. The theoretical framework integrates three paradigms: spatial-temporal (where and when work occurs), sociotechnical (how digital tools support collaboration), and organizational-managerial (who decides on work arrangements). The proposed classification operates through five interconnected spaces: physical (work location and mobility), temporal (schedule flexibility and synchronicity), digital (technological infrastructure and tools), social (team interaction and coordination), and managerial (autonomy levels and control mechanisms). Each space contains four possible states, and their combinations form distinct hybrid work types. Empirical validation involved in-depth interviews with IT professionals including developers, QA engineers, and project managers from Ukrainian IT companies. Thematic analysis revealed four types of hybrid work: distance-regulated (60%), characterized by remote work with core hours and balanced control; hybrid-regulated (24%), combining office presence with remote work; distance-autonomous (8%), featuring remote work with high flexibility; office-oriented (4%), with predominantly office-based work; and mobile autonomous (4%), typical for freelancers and digital nomads. The research also identified unexpected variations including adaptive control and situational office choice. The practical value lies in providing IT project managers with a structured framework for selecting appropriate hybrid work types based on project characteristics, team composition, and organizational culture.*

**Key words:** hybrid work, classification of hybrid work types, IT projects, remote work, project management, hybrid work dimensions.

УДК 331.108:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.21-12>

**Назарова С.О.**<sup>1</sup>

к.е.н., доцент, професор кафедри мультимедійних систем і технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Слісаренко М.В.**<sup>2</sup>

аспірант кафедри мультимедійних систем і технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Nazarova Svitlana**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Slisarenko Mykola**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 суттєво прискорила перехід до гібридної роботи (далі – ГР) у світі. Якщо до 2020 року лише близько 15% працівників у ІТ-секторі використовували ГР, то станом на 2025 рік цей показник зріс до понад 50% [1]. Однак швидке поширення цієї форми організації праці не супроводжувалося формуванням єдиного підходу до класифікації її видів. Гібридна робота являє собою форму організації праці, що здійснюється у п'ятьох взаємопов'язаних просторах: фізичному, цифровому, часовому, соціальному та ментальному і підтримується системою домовленостей між працівником і роботодавцем, що формують конкретні умови реалізації цих просторів [2]. Проте на практиці ГР реалізується у різних видах, що зумовлює необхідність їх систематичної класифікації.

Аналіз літератури виявив відсутність єдиного підходу до класифікації видів ГР. Різні дослідники використовують різні критерії, простори та термінологію, що ускладнює порівняння результатів досліджень та узагальнення практичного досвіду організацій. Деякі класифікації базуються на просторових характеристиках (місце виконання роботи), інші – на темпоральних (час та синхронність), треті – на організаційних домовленостях (рівень автономії працівників). Особливо проблемним є відмінність між різними методологічними підходами: теоретичні класифікації виявляються занадто складними для практичного застосування, тоді як практичні класифікації не мають достатнього теоретичного обґрунтування.

Відсутність єдиної класифікації ускладнює як порівняння результатів наукових досліджень,

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2229-423X>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3874-2112>

так і вибір необхідного виду ГР для конкретного IT-проєкту. Таким чином, актуальним науковим завданням є розробка класифікації видів ГР, яка поєднає теоретичну обґрунтованість з практичною застосовністю та стане інструментом для вибору конкретного виду ГР з урахуванням специфіки діяльності, характеру завдань та потреб учасників IT-проєктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для систематичного огляду літератури застосовано методологію PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Пошук у базах Scopus, Web of Science та Google Scholar за ключовими словами «hybrid work», «hybrid work classification», «hybrid work typology», «hybrid work models» за період 2020–2025 років виявив 1078 публікацій. Після видалення дублікатів та скринінгу анотацій відібрано 147 релевантних джерел, повнотекстовий аналіз яких на предмет наявності оригінальної класифікації ГР звузив вибірку до 61 публікацій. Застосування критеріїв якості (наявність чітких критеріїв класифікації, емпіричне або теоретичне обґрунтування) дозволило виокремити джерела [3–15], які охоплюють теоретичні та емпіричні дослідження. Відібрані джерела включають академічні публікації (Лаурінг та Йонассон [3]; Блум та ін. [4]; Вартіайнен та Ванхаранта [5]; Клазер та ін. [6]; Арена та ін. [8]), звіти міжнародних організацій (Європейський фонд [11]; Центр креативного лідерства [12]) та прикладні дослідження (Gallup/McKinsey [9]; Australian HR Institute [10]; Лейк [7]; Алєн та ін. [13]).

Аналіз виявив два типи відмінностей між класифікаціями видів ГР. За фокусом деякі дослідження [3; 5; 12; 14] класифікують ГР за місцем, часом та модальністю взаємодії, інші дослідження [7; 8; 10; 13] – за управлінськими домовленостями (хто приймає рішення про режим роботи, як структурована офісна присутність), інші дослідження [6; 11] – за спеціалізованими аспектами (зв'язок зі стадіями інновацій, компетенції працівників). За методологією більшість досліджень [4; 8; 9; 10; 11; 13; 15] базуються на емпіричних даних, деякі дослідження [3; 5; 6; 7] є суто теоретичними, решта досліджень [12; 14] є практично-орієнтованими.

Теоретичні класифікації (Лаурінг та Йонассон [3]; Вартіайнен та Ванхаранта [5]; Клазер та ін. [6]) мають міцну концептуальну основу та враховують багатовимірність ГР, але не надають практичних інструментів для впровадження видів ГР. Емпіричні дослідження (Блум та ін. [4]; Європейський фонд [11]) базуються на реальних даних організацій, але мають слабку теоретичну основу, що обмежує можливості узагальнення результатів. Практичні інструменти (Лейк [7]; Алєн та ін. [13]) орієнтовані на впровадження в організаціях, але не мають теоретичного обґрунтування для узагальнення. Таким чином, жоден з існуючих

підходів не поєднує теоретичну обґрунтованість, емпіричну перевірку та практичну придатність одночасно.

Виявлені відмінності дозволяють ідентифікувати три типи підходів до класифікації видів ГР: теоретичні [3; 5; 6], емпіричні [4; 11] та практично-орієнтовані [7; 13]. Кожен з них акцентує увагу на різних аспектах ГР: концептуальній структурі, реальних даних організацій або інструментах впровадження. Така різноманітність підходів унеможливує однозначний вибір однієї класифікації як універсальної, що обґрунтовує доцільність інтеграції існуючих парадигм.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка класифікації видів ГР для управління IT-проєктами. Досягнення мети передбачає виконання таких завдань: 1) сформулювати теоретичні види ГР на основі систематичного аналізу та інтеграції існуючих парадигм; 2) здійснити емпіричну валідацію теоретичних видів, за результатами якої до класифікації включаються лише види, що підтверджені на практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити три основні парадигми класифікації видів ГР: просторово-темпоральну, соціотехнічну та організаційно-управлінську. Кожна з них акцентує увагу на різних аспектах організації ГР.

Просторово-темпоральна парадигма класифікує види ГР на основі простору (де виконується робота) та часу (коли і як координується взаємодія) [3]. Базові підходи використовують матрицю 2×2 за осями місце та час [12; 14]. Розширені підходи додають більше вимірів: Лаурінг та Йонассон включають модальність взаємодії [3], а Вартіайнен та Ванхаранта виділяють п'ять просторів: фізичний, віртуальний, соціальний, темпоральний та ментальний [5]. Ця парадигма фокусується на об'єктивних характеристиках роботи, але залишає поза увагою управлінські аспекти [3; 5].

Організаційно-управлінська парадигма класифікує види ГР за способами координації, рівнем автономії працівників і механізмами контролю [7; 8; 10]. ГР розглядається як система домовленостей між роботодавцем і працівником щодо рівня автономії у виборі місця, часу та режиму роботи [10; 13]. Представники цього напрямку (Gallup/McKinsey [1; 9], Australian HR Institute [10], Arena et al. [8]) досліджують вплив управлінських політик на автономію та координацію роботи. Перевага парадигми – практична спрямованість та інструменти для розроблення політик гнучкості [7; 10], обмеження – контекстна залежність моделей від галузі, розміру організації та культурного середовища [4; 10; 15].

Соціотехнічна парадигма класифікує ГР за взаємодією соціальних і технологічних характеристик [6; 11]. Ефективність ГР залежить від узгодженості

між цифровими інструментами, соціальними зв'язками та структурою команди [6]. Перевага парадигми – комплексність (технічні, соціальні та організаційні аспекти одночасно), обмеження – складність вимірювання взаємозв'язків та їх перетворення у практичні інструменти.

Для систематизації існуючих підходів у табл. 1 наведено класифікації видів ГР, представлені в наукових і прикладних джерелах за 2020–2025 рр. Класифікації згруповано за трьома парадигмами та за методологічним підходом (теоретичний або емпіричний).

Аналіз табл. 1 показує, що дослідники застосовують різні критерії класифікації видів ГР: одні орієнтуються на просторові і часові характеристики [3; 5; 12], інші – на технологічні чи управлінські

механізми [6; 7; 8; 10; 11]. Така різноманітність підходів унеможливує однозначний вибір однієї класифікації як універсальної. Крім того, аналіз виявив неповноту існуючих класифікацій за двома критеріями. За фокусом: жодна не поєднує просторово-темпоральні характеристики (місце, час, модальність взаємодії) з управлінськими (механізми прийняття рішень, структура офісної присутності). За методологією: жодна не поєднує теоретичне обґрунтування з емпіричною перевіркою. Відтак існує потреба в розробці інтегративної класифікації. Вибір трьох парадигм для інтеграції обґрунтовується їх взаємодоповнюваністю: просторово-темпоральна описує базові характеристики роботи (локалізація, часова організація), соціотехнічна – взаємозв'язок між технологічними

Таблиця 1

Основні класифікації видів гібридної роботи за 2020–2025 рр.

Автор	Методологічний підхід	Критерій класифікації	Парадигма
Lauring & Jonasson [3]	Теоретичний	Взаємодія між простором, форматом комунікації та часовою синхронністю	Просторово-темпоральна
Center for Creative Leadership [12]	Емпіричний	Місце і час роботи (матриця 2×2)	Просторово-темпоральна
Quixy [14]	Емпіричний	Частота офісної присутності (3/2, 2/3, 60/40 тощо)	Просторово-темпоральна
Vartiainen & Vanharanta [5]	Теоретичний	П'ять просторів: фізичний, цифровий, соціальний, часовий, ментальний	Просторово-темпоральна
Klaser, Cuel & Casari [6]	Теоретичний	Перемикання між просторами залежно від задачі й ролей	Соціотехнічна
Darja Smite, Emily Laue Christensen, Paolo Tell [11]	Емпіричний	Координаційні механізми та взаємодія ІТ-команд	Соціотехнічна
Eurofound [4]	Емпіричний	Механізми адаптації організацій до ГР	Соціотехнічна
John Hopkins, Anne Bardoel [7]	Емпіричний	Управлінські моделі постпандемічної ГР	Організаційно-управлінська
Rebecca Hinds [8]	Емпіричний	Соціальна ідентичність та механізми підтримки командної взаємодії	Організаційно-управлінська
Michael J. Arena, Glenn R. Carroll, Charles O'Reilly, John Golden [9]	Емпіричний	ГР як каталізатор інновацій	Організаційно-управлінська
Lynda Gratton [10]	Теоретичний	Соціальний капітал, довіра й культура взаємодії	Організаційно-управлінська
Bloom et al. [15]	Емпіричний	Продуктивність і задоволення від ГР	Організаційно-управлінська
Allen et al. [13]	Емпіричний	Поведінкові детермінанти ефективності ГР	Організаційно-управлінська
Gallup & McKinsey [1]	Емпіричний	Автономія, політики гнучкості та залученість	Організаційно-управлінська
Australian HR Institute [10]	Емпіричний	Баланс автономії, офісної присутності й гнучкості	Організаційно-управлінська
Lake [7]	Теоретичний	Стадії організаційної зрілості у впровадженні ГР	Організаційно-управлінська
PMC [15]	Емпіричний	Психологічні ресурси та наслідки режимів роботи	Організаційно-управлінська
Gallup [9]	Емпіричний	Зв'язок частоти офісної присутності з залученістю та результативністю	Організаційно-управлінська

Джерело: складено авторами на основі [3–15]

інструментами та соціальною взаємодією в команді, організаційно-управлінська – механізми прийняття рішень. Інтеграція цих підходів дозволяє охопити повний цикл організації ГР: від базових параметрів через технологічне забезпечення до управлінських механізмів. Логіку інтеграції відображено на рис. 1: діаграма Венна демонструє спільні та унікальні виміри кожної парадигми.

Центр діаграми ( $A \cap B \cap C$ ) містить три фундаментальні простори: фізичний простір, соціальний простір та корпоративну культуру. Ці простори присутні в усіх трьох парадигмах, оскільки будь-яка ГР включає фізичні локації, соціальну взаємодію та організаційні цінності.

Перетин  $A \cap B$  (просторово-темпоральна + соціотехнічна) включає цифровий простір, темпоральність та мобільність. Цифровий простір описує сукупність платформ і інструментів, у яких здійснюється координація, виконання та відстеження роботи, темпоральність характеризує синхронність взаємодії, а мобільність описує географічну гнучкість, забезпечену технологіями.

Перетин  $B \cap C$  (соціотехнічна + організаційно-управлінська) охоплює модальність та командну координацію. Модальність відображає регульований вибір між аналоговими та цифровими інструментами, а командна координація описує процеси синхронізації роботи через технологічні платформи та організаційні практики.

Перетин  $A \cap C$  (просторово-темпоральна + організаційно-управлінська) представлений ментальним простором, який характеризує вплив просторово-часових конфігурацій на баланс між роботою та особистим життям. Автономія є унікальним виміром парадигми С, що доповнює модель характеристикою ступеня свободи команд або працівників у прийнятті рішень.

На основі аналізу перетинів парадигм об'єднано п'ять просторів для класифікації видів ГР:

- фізичний простір ( $A \cap B \cap C$ ) включає мобільність ( $A \cap B$ ) як свою складову, описуючи локації роботи та географічну розподіленість команди;
- темпоральний простір ( $A \cap B$ ) характеризує часові аспекти роботи та синхронність взаємодії;

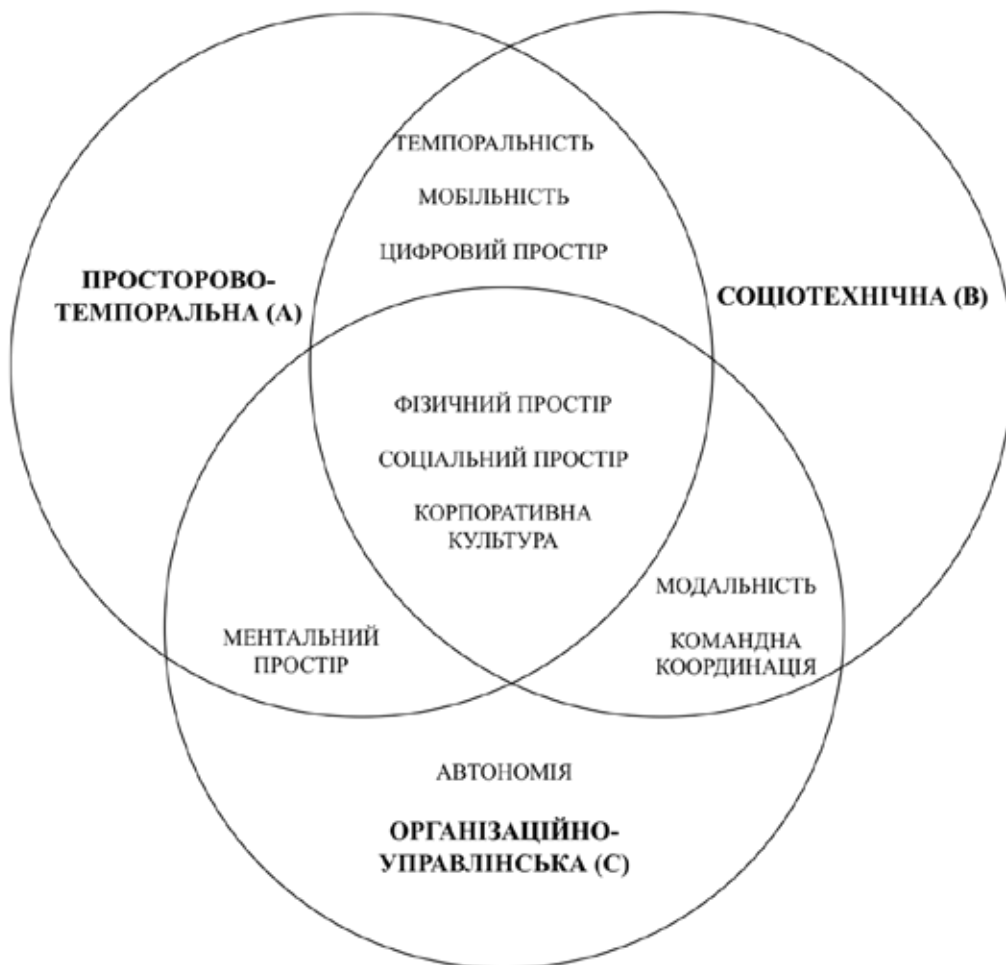


Рис. 1. Інтеграція трьох підходів до класифікації ГР

Джерело: складено авторами

– цифровий простір ( $A \cap B$ ) інтегрує модальність ( $B \cap C$ ), охоплюючи цифрові платформи і вибір між аналоговими та цифровими інструментами;

– соціальний простір ( $A \cap B \cap C$ ) включає командну координацію ( $B \cap C$ ), охоплюючи комунікацію та механізми синхронізації спільної роботи;

– управлінський простір поєднує автономію ( $C$ ) та корпоративну культуру ( $A \cap B \cap C$ ), відображаючи ступінь свободи у прийнятті рішень у контексті організаційних цінностей.

Ментальний простір ( $A \cap C$ ) не виділено як окремий простір класифікації. Він виконує роль модератора, який впливає на те, як працівники сприймають інші простори ГР.

Табл. 2 демонструє зміст зазначених просторів на основі джерела [14] із доповненнями авторів дослідження.

У межах виділених п'яти просторів доцільно визначити можливі стани кожного простору (табл. 3). Це дає змогу перейти від загальних вимірів до конкретних параметрів, на основі яких формується класифікація видів ГР. Комбінації цих станів створюють морфологічну модель, що є підґрунтям для подальшої побудови авторської класифікації.

Для подальшого формування видів ГР важливо оцінити, наскільки стани різних просторів можуть поєднуватися між собою. Не всі комбінації є операційно можливими, оскільки окремі стани суперечать один одному за логікою роботи, вимогами координації або рівнем автономії. Для виявлення таких обмежень застосовано метод

оцінки крос-консистентності, який дає змогу визначити несумісні пари станів та усунути комбінації, що не можуть функціонувати в реальних умовах ІТ-проектів. Отримані результати (табл. 4) забезпечують основу для подальшого формування узгоджених видів ГР.

Узгодженість або суперечливість станів просторів є ключовою умовою для подальшого формування видів ГР. Після усунення несумісних комбінацій (табл. 4) залишаються логічно узгоджені поєднання станів, на основі яких формуються теоретичні види ГР. Для систематизації цих станів доцільно виокремити три «базові» простори – фізичний (F), темпоральний (T) та управлінський (U), оскільки саме вони визначають базову логіку організації праці. Цифровий (D) та соціальний (S) простори виконують роль модифікаторів, що уточнюють спосіб реалізації ГР в ІТ-проекті. Для вираження цієї логіки використано формальне представлення:

$$H_i = f(F_i, T_i, U_i; D_i, S_i) \quad (1)$$

де  $H$  – вид ГР, (F, T, U) – базова трійка просторів, що визначає основний режим організації праці;

(D, S) – модифікаційні простори, які уточнюють цифрове середовище та характер командної взаємодії.

Така модель дозволяє відокремити основні характеристики ГР від другорядних, забезпечуючи структурованість, відтворюваність та можливість порівняльного аналізу. На основі узгоджених комбінацій станів і формальної моделі було побудовано таблицю теоретичних видів ГР,

Таблиця 2

Первинні простори класифікації видів гібридної роботи для ІТ-проектів

Простір ГР	Опис простору	Піделементи простору
Фізичний (F)	Фізичне середовище виконання завдань (офіс, дім, інші локації), яке характеризується географічною локацією, типами робочих просторів та можливістю переміщення між різними місцями роботи	Географічна локація місця роботи
		Мобільність
Темпоральний (T)	Організація робочого часу, що охоплює синхронність взаємодії учасників команди, гнучкість графіку та часову координацію роботи, визначаючи коли і наскільки синхронізовано відбувається спільна діяльність	Синхронність взаємодії
		Часова гнучкість
Цифровий (D)	Віртуальне робоче середовище, що включає цифрові платформи та корпоративні онлайн-інструменти, які забезпечують підтримку роботи та комунікації, а також вибір між аналоговими і цифровими способами виконання завдань	Цифрова інфраструктура
		Модальність
Соціальний (S)	Середовище комунікації та співпраці, яке відображає ролі, статуси та командні відносини учасників ІТ-проектів, характер взаємодії у фізичному й цифровому просторі, а також механізми координації спільної роботи	Комунікація
		Командна координація
Управлінський (U)	Система управління та організаційної культури, що визначає ступінь свободи працівників у прийнятті рішень, рівень автономії у виборі способів роботи та узгодженість дій з корпоративними цінностями і нормами організації	Автономія
		Корпоративна культура

Джерело: складено авторами на основі [3–15]

Стани просторів гібридної роботи

Простір ГР	Стан	Опис стану
Фізичний (F)	Офісно-орієнтований (F1)	Робота переважно у фізичному офісі; основні процеси прив'язані до офісного місця
	Гібридний (F2)	Регулярне поєднання офісної й дистанційної роботи (наприклад, кілька днів в офісі, решта – дистанційно)
	Дистанційно-орієнтований (F3)	Чергування локацій, передбачена мобільність
	Мобільний (F4)	Робота може виконуватися з будь-якого місця, включно з поїздками та «цифрове кочівництво»
Темпоральний (T)	Синхронний режим (T1)	Робочий час жорстко регламентований; висока синхронність графіків учасників
	Часткова гнучкість (T2)	Є спільні години роботи, поза якими працівники мають простір для індивідуальної гнучкості
	Висока гнучкість (T3)	Працівник самостійно визначає більшість робочих годин у межах встановлених цілей
	Асинхронний режим (T4)	Мінімальна спільність у часі; робота координується асинхронно, часто в різних часових поясах
Цифровий (D)	Базова цифровізація (D1)	Використовуються базові цифрові інструменти (email, месенджери, стандартні відеодзвінки)
	Стандартна цифрова інфраструктура (D2)	Є стабільна цифрова інфраструктура: хмарні документи, корпоративні платформи, трекінг-завдання
	Висока цифрова інтеграція (D3)	Спеціалізовані інструменти (Jira, GitLab, Figma, Miro тощо) інтегровані в єдиний процес розробки й комунікації
	Іммерсивно-цифровий (D4)	Використовуються розширені цифрові середовища (віртуальні робочі кімнати, віртуальні офіси)
Соціальний (S)	Низька взаємодія (S1)	Переважає індивідуальна робота; взаємодія обмежується базовою координацією
	Стандартна командна взаємодія (S2)	Регулярні командні зустрічі, планування, стендапи; координація відбувається за ustalеними ритуалами
	Висока командна взаємодія (S3)	Інтенсивна спільна робота, часті колаборативні сесії, тісна міжфункціональна взаємодія
	Розвинений соціальний капітал (S4)	Сформовані довірчі стосунки, психологічна безпека, стійкі неформальні зв'язки, які підтримують співпрацю
Управлінський (U)	Централізований контроль (U1)	Режим роботи визначається організацією; рішення щодо місця й часу роботи приймає керівництво
	Регламентована автономія (U2)	Організація задає правила та рамки, в межах яких команда чи працівник може обирати формат роботи
	Командна автономія (U3)	Ключові рішення щодо режиму роботи приймаються на рівні команди за узгодженими принципами
	Індивідуальна автономія (U4)	Працівник самостійно визначає місце, час і спосіб роботи за умови досягнення погоджених результатів

Джерело: складено авторами на основі [3–15]

яка узагальнює типові форми організації праці в ІТ-проєктах (табл. 5).

**Якісне дослідження: глибинні інтерв'ю з учасниками ІТ-проєктів.** Для емпіричної перевірки запропонованої класифікації проведено серію напівструктурованих глибинних інтерв'ю з учасниками ІТ-проєктів. Інструментом збору даних слугувала анкета, що складалася з дев'яти тематичних блоків. Перший блок містив питання щодо загальних характеристик респондентів (посада, стаж роботи в ІТ, тип та розмір компанії). Наступні п'ять блоків відповідали просторам ГР: фізичний простір (локація робочого місця,

географічний розподіл команди, суб'єкт прийняття рішень щодо місця роботи); часовий простір (режим робочого дня, частота синхронної взаємодії, наявність спільних годин присутності); цифровий простір (інструменти комунікації та співпраці, рівень доступу до корпоративних систем); соціальний простір (форми неформальної комунікації, суб'єктивне відчуття належності до команди); управлінський простір (механізми контролю виконання завдань, рівень автономії працівника). Заключний блок містив рефлексивні питання щодо викликів, переваг поточного режиму роботи та пропозицій змін. До вибірки увійшло

Несумісні стани просторів гібридної роботи

Несумісні стани	Пояснення
T4 Асинхронний режим × U1 Централізований контроль	Централізоване управління потребує синхронної координації
T1 Синхронний (фіксований) × U4 Індивідуальна автономія	Фіксований графік виключає автономне планування часу
D1 Базова цифровізація × T4 Асинхронний режим	Асинхронна робота потребує розвинених цифрових систем
F1 Офісно-орієнтований × U4 Індивідуальна автономія	Обов'язкова офісна присутність суперечить індивідуальній автономії
F4 Мобільний × U1 Централізований контроль	Мобільна/nomadіс робота несумісна з жорстким централізованим контролем
S3 Висока командна взаємодія × T4 Асинхронний режим	Інтенсивна синхронна взаємодія неможлива при мінімальній спільності часу
S4 Соціальний капітал × F4 Мобільний	Стійкий соціальний капітал важко формувати при постійній мобільності
S3 Висока командна взаємодія / S4 Розвинений соціальний капітал × D1 Базова цифровізація	Висока взаємодія потребує розвинених цифрових інструментів
D4 Іммерсивно-цифровий × U1 Централізований контроль	Іммерсивні технології функціонують у середовищах високої автономії
S4 Соціальний капітал × T4 Асинхронність	Соцкапітал вимагає регулярних синхронних контактів

Джерело: складено авторами

Види гібридної роботи (авторська класифікація)

Назва виду ГР	Стани ГР	Короткий опис
Офісно-координований вид	Гібридний (F2), Часткова гнучкість (T2), Регламентована автономія (U2), Стандартна цифрова інфраструктура (D2), Стандартна командна взаємодія (S2)	ГР із регулярною офісною присутністю, частковою гнучкістю та помірною автономією; стандартні цифрові інструменти та командні ритуали
Командно-гнучкий вид	Гібридний (F2), Висока гнучкість (T3), Командна автономія (U3), Висока цифрова інтеграція (D3), Висока командна взаємодія (S3)	Команда самостійно визначає режим роботи; висока гнучкість часу, активна колаборація та інтегрована цифрова екосистема
Дистанційно-регламентований вид	Дистанційно-орієнтований (F3), Часткова гнучкість (T2), Регламентована автономія (U2), Висока цифрова інтеграція (D3), Стандартна командна взаємодія (S2)	Основна робота дистанційна; організація задає рамки; необхідна цифрова інтеграція для підтримки координації
Асинхронно-розподілений вид	Дистанційно-орієнтований (F3), Асинхронний режим (T4), Командна автономія (U3), Висока цифрова інтеграція (D3), Стандартна командна взаємодія (S2)	Робота переважно асинхронна; команди розподілені; потребуються розвинені цифрові інструменти та командна автономія
Мобільний автономний вид	Мобільний (F4), Висока гнучкість (T3), Індивідуальна автономія (U4), Висока цифрова інтеграція (D3), Низька взаємодія (S1)	Висока мобільність, індивідуальна автономія та цифрова інтеграція; підходить для консультантів і висококваліфікованих спеціалістів
Інноваційний вид	Гібридний (F2), Висока гнучкість (T3), Командна автономія (U3), Іммерсивно-цифровий (D4), Розвинений соціальний капітал (S4)	Формат для інноваційних команд: поєднання гнучкого графіку, високої цифровізації та сильної командної взаємодії

Джерело: складено авторами

25 респондента. Збір даних було завершено після досягнення теоретичного насичення, коли нові інтерв'ю перестали давати нові принципи

організації ГР. Вибірка охоплює розробників (56%), QA-інженерів (16%), менеджерів/лідів (24%), фрілансерів (4%). Географічно 72% респондентів

працюють з України, 28% – релоковані за кордон. Дані проаналізовано методом тематичного аналізу за п'ятьма просторами ГР.

Аналіз за п'ятьма просторами ГР виявив такі закономірності: у фізичному просторі домінує дистанційно-орієнтований стан (F3): 88% працюють з дому понад 80% часу, при цьому 96% самостійно обирають місце роботи, а команди географічно розподілені з різницею часових поясів до 8 годин. Це зумовлює особливості часового простору, де переважає часткова гнучкість (T2): старт між 8:00–11:00, спільні години («з 11:00 до 17:00 команда онлайн»), щоденні зустрічі 15–30 хв, а в міжнародних командах – тенденція до асинхронності. Географічна розподіленість компенсується високою цифровою інтеграцією (D3): стандартний набір інструментів Slack/Teams, Zoom/Meet, Jira, Confluence, GitHub, Figma; 75% не відзначають різниці між офісом і домом – оскільки «*всі інструменти в хмарі*». Водночас у соціальному просторі виявлено найбільшу варіативність: домінує формальна комунікація (S2), 88% мають неформальні канали, а типовою проблемою є ситуація коли «*колеги з інших міст ніколи не бачив наживо*». В управлінському просторі переважає регламентована (U2, 50%) та командна (U3, 35%) автономія: «*є правила, але в їх межах – свобода*», контроль здійснюється через Jira за результатом виконання завдань.

У низці випадків респонденти описували варіації, які не були передбачені теоретичною моделлю: адаптивний контроль залежно від продуктивності («*якщо є проблеми у продуктивності – ми додаємо більше контролю*»), режим постійної доступності 24/7 для окремих ролей учасників ІТ-проектів, ситуативний вибір офісу як резервного варіанту

(«*через довгі відключення світла – ходжу в офіс*»), соціальна взаємодія через спільні онлайн-ігри. Ці варіації вказують на те, що реальна практика ГР є більш динамічною та контекстно-залежною, ніж передбачає статична модель станів.

На основі аналізу відповідей респондентів було ідентифіковано чотири емпіричні види ГР (табл. 6), що відповідають теоретичним видам:

Дистанційно-регламентований – найпоширеніший вид, характерний для великих аутсорсингових компаній. Працівники виконують 80–100% роботи з дому, але дотримуються чітких правил: спільні години онлайн-присутності, щоденні короткі зустрічі, стандартизований набір інструментів. Менеджмент балансує між довірою та контролем через систему управління задачами.

Гібридно-регламентований – зустрічається переважно в продуктових компаніях, де цінується живе спілкування. Працівники відвідують офіс 2–3 дні на тиждень для командної роботи та неформального спілкування, решту часу працюють дистанційно.

Дистанційно-автономний – характерний для досвідчених спеціалістів (Senior+) у командах з високим рівнем довіри. Працівники мають повну гнучкість графіку при збереженні командної взаємодії.

Офісно-орієнтований – рідкісний вид у вибірці, характерний для стартапів з невеликими командами. Працівники переважно працюють з офісу (95%+), але мають певну гнучкість у графіку.

Мобільний автономний – характерний для фрілансерів та незалежних підрядників. Повна свобода у виборі місця (квартира, кав'ярні, коворкінги, різні країни) і часу роботи, мінімальна залежність від команди, оцінка виключно за результатом

Таблиця 6

Емпіричні види гібридної роботи в українському ІТ

Вид ГР	Характеристика за просторами	Частка
Дистанційно-регламентований	Дистанційно-орієнтований режим (F3), часткова гнучкість з спільними годинами (T2), висока цифрова інтеграція (D3), стандартна командна взаємодія (S2), регламентована або командна автономія (U2/U3)	~60%
Гібридно- регламентований	Гібридний режим (F2), часткова гнучкість з спільними годинами (T2), висока цифрова інтеграція (D3), стандартна командна взаємодія (S2), регламентована або командна автономія (U2/U3)	~24%
Дистанційно-автономний	Дистанційно-орієнтований режим (F3), висока гнучкість (T3), висока цифрова інтеграція (D3), стандартна або висока командна взаємодія (S2/S3), командна автономія (U3)	~8%
Офісно-орієнтований	Офісно-орієнтований режим (F1), часткова гнучкість (T2), стандартна цифрова інфраструктура (D2), стандартна командна взаємодія (S2), командна автономія (U3)	~4%
Мобільний автономний	Мобільний (F4), висока гнучкість (T3), висока цифрова інтеграція (D3), низька взаємодія (S1), індивідуальна автономія (U4)	~4%

Джерело: складено авторами

Таким чином, емпіричне дослідження дозволило не лише підтвердити практичну застосовність теоретичної класифікації, а й виявити специфіку її реалізації в українському IT-секторі. Отримані результати свідчать про те, що види ГР формуються під впливом як організаційних факторів (тип компанії, специфіка проєктів), так і зовнішніх обставин (пандемія, війна, інфраструктурні обмеження).

**Висновки.** Дослідження дозволило розробити та емпірично перевірити інтегративну класифікацію видів ГР на основі п'яти просторів: фізичного, часового, цифрового, соціального та управлінського. Емпіричне дослідження підтвердило релевантність моделі: види ГР в українському IT формуються як поєднання станів цих просторів. Домінує «дистанційно-структурований» вид (60%), що відображає адаптацію галузі до пандемії COVID-19 та воєнного стану. Виявлені варіації (адаптивний контроль, режим 24/7, ситуативний вибір офісу) вказують на динамічність реальної практики. Ключове протиріччя: працівники цінують гнучкість, але відчувають брак живого спілкування.

Практична цінність класифікації полягає у можливості аналізу поточного стану організації ГР, вибору оптимального виду залежно від специфіки проєкту та планування переходу між видами. Перспективним напрямком подальших досліджень є вивчення факторів вибору виду ГР залежно від типу проєкту, розміру команди та організаційної культури, а також уточнення теоретичної моделі з урахуванням виявлених динамічних варіацій станів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Gallup, McKinsey. The future of hybrid work: trends and insights. Annual Report on Workplace Dynamics. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace> (дата звернення: 15.10.2024).
2. Слісаренко М.В., Назарова С.О. Комплексний підхід до визначення гібридної роботи. *Економічний вісник Національного технічного Університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 34. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341972>
3. Lauring J., Jonasson C. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34. Issue 2. P. 100–115.
4. Bloom N., Han R., Liang J. How Hybrid Working From Home Works Out. *Nature*. 2024. Vol. 630. P. 287–293.
5. Vartiainen M., Vanharanta H. True nature of hybrid work: A systemic approach. *Frontiers in Organizational Psychology*. 2024. Vol. 15. Article 1456789.
6. Klaser K., Cuel R., Casari A. The three dimensions of hybrid work: A sociotechnical perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8. Issue 3. P. 156–174
7. Lake A. Beyond Hybrid Working: A Smarter & Transformational Approach to Flexible Working. London : Routledge, 2024. 256 p.

8. Arena M., Cross R., Sims J., Uhl-Bien M. How to catalyze innovation in your organization. *Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 51. Issue 3. P. 1–12.

9. Gallup. State of the Global Workplace Report. 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 20.10.2024).

10. Australian HR Institute. The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia : Research Report. 2023. 87 p.

11. Eurofound. Hybrid workplaces in the EU: Lessons from case studies in the public and private sectors. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. 112 p.

12. Center for Creative Leadership. Work 3.0: Reimagining Leadership in a Hybrid World : Research Report. 2022. URL: <https://www.ccl.org/articles/research-reports/work-3-0/> (дата звернення: 18.10.2024).

13. Allen K.S., Grelle D., Lazarus E.M. et al. Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*. 2024. Vol. 218. P. 112–124.

14. Quixy. Types of Hybrid Work Models. 2023. URL: <https://quixy.com/blog/hybrid-work-models/> (дата звернення: 22.10.2024).

15. PMC. Not So Good Hybrid Work Model? Resource Losses and Gains in Different Hybrid Work Models. *National Library of Medicine*. 2023. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/> (дата звернення: 25.10.2024).

16. Giddens A. The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Berkeley : University of California Press, 1984. 402p.

#### REFERENCES:

1. Gallup, McKinsey (2024) The future of hybrid work: trends and insights. Annual Report on Workplace Dynamics. Available at: <https://www.gallup.com/workplace> (accessed October 15, 2024).
2. Slisarenko M. V., Nazarova S. O. (2025) Kompleksnyi pidkhid do vyznachennia hibrydnoi roboty [A comprehensive approach to defining hybrid work]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho Universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341972> (in Ukrainian)
3. Lauring J., Jonasson C. (2024) What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, vol. 34, issue 2, pp. 100–115.
4. Bloom N., Han R., Liang J. (2024) How Hybrid Working From Home Works Out. *Nature*, vol. 630, pp. 287–293.
5. Vartiainen M., Vanharanta H. (2024) True nature of hybrid work: A systemic approach. *Frontiers in Organizational Psychology*, vol. 15, article 1456789.
6. Klaser K., Cuel R., Casari A. (2023) The three dimensions of hybrid work: A sociotechnical perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 8, issue 3, pp. 156–174.

7. Lake A. (2024) *Beyond Hybrid Working: A Smarter & Transformational Approach to Flexible Working*. London: Routledge, 256 p.

8. Arena M., Cross R., Sims J., Uhl-Bien M. (2022) How to catalyze innovation in your organization. *Organizational Dynamics*, vol. 51, issue 3, pp. 1–12.

9. Gallup (2023) *State of the Global Workplace Report*. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (accessed October 20, 2024).

10. Australian HR Institute (2023) *The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia*. Research Report, 87 p.

11. Eurofound (2024) *Hybrid workplaces in the EU: Lessons from case studies in the public and private sectors*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 112 p.

12. Center for Creative Leadership (2022) *Work 3.0: Reimagining Leadership in a Hybrid World*. Research Report. Available at: <https://www.ccl.org/articles/research-reports/work-3-0/> (accessed October 18, 2024).

13. Allen K. S., Grelle D., Lazarus E. M. et al. (2024) Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, vol. 218, pp. 112–124.

14. Quixy (2023) *Types of Hybrid Work Models*. Available at: <https://quixy.com/blog/hybrid-work-models/> (accessed October 22, 2024).

15. PMC (2023) *Not So Good Hybrid Work Model? Resource Losses and Gains in Different Hybrid Work Models*. National Library of Medicine. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/> (accessed October 25, 2024).

16. Giddens A. (1984) *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press, 402 p.