

DOI: <http://doi.org/10.32750/2026-0227>

УДК 005.95/96:331.1:004

JEL Classification: M12, M15, J24, J81

**Чмутова Ірина Миколаївна**

доктор економічних наук, професор

професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7932-7652

e-mail: [chmutova\\_i@ukr.net](mailto:chmutova_i@ukr.net)

## ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО УПРАВЛІННЯ В ІТ-КОМПАНІЯХ ЗА УМОВ ГІБРИДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

**Анотація.** У статті теоретично обґрунтовано формування інклюзивної системи кар'єрного управління в ІТ-компаніях за умов гібридної організації праці. Доведено, що гібридна робота, віддалена робота, розподілені ІТ-команди та віртуальні проєктні команди змінюють не лише просторово-часові параметри виконання завдань, а й порядок доступу працівників до кар'єроутворювальних можливостей: стратегічно важливих проєктів, професійної видимості, наставництва, навчання, зворотного зв'язку та просування. Обґрунтовано, що кар'єрна нерівність у такому середовищі часто виникає не як результат прямої дискримінації, а як наслідок організаційних асиметрій: різної включеності у комунікаційні мережі, неоднакового доступу до неформальної інформації, нерівномірного розподілу проєктних ролей і залежності кар'єрних рішень від фізичної присутності. На основі узагальнення наукових підходів до інклюзії, інклюзивного лідерства, гібридної та дистанційної праці, кар'єрного самоуправління, проєктно-орієнтованих організацій і специфіки ІТ-кар'єри запропоновано авторське трактування інклюзивної системи кар'єрного управління як багаторівневої соціотехнічної архітектури, що забезпечує справедливий і рівний доступ працівників до ресурсів професійного розвитку, оцінювання, видимості та просування незалежно від формату зайнятості. Розкрито зміст стратегічного, діагностичного, архітектурного, управлінського, цифрового, інклюзивного та оцінювального контурів системи. Запропоновано схему її функціонування, визначено логіку впровадження та показники моніторингу кар'єрної справедливості. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для вдосконалення політик управління талантами, внутрішньої мобільності, розвитку працівників, управління ІТ-проєктами та утримання ключових фахівців, що безпосередньо впливає на успішність роботи ІТ-компаній у гібридному середовищі.

**Ключові слова:** управління кар'єрою; кар'єрні траєкторії; професійний розвиток; гібридна робота; віддалена робота; розподілені ІТ-команди; управління ІТ-проєктами; успішність роботи.

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** Гібридна організація праці стала для ІТ-компаній не тимчасовою реакцією на кризові обставини, а відносно стійким способом поєднання офісної, дистанційної та асинхронної взаємодії. У цьому контексті моделі гібридної роботи змінюють не лише місце виконання завдань, а й механізми участі працівників у професійних мережах, доступу до складних проєктів, навчання, наставництва та кар'єрного просування. Лаурінг Й. і Йонассон К. трактують гібридну роботу як динамічне поєднання цифрових і фізичних, співрозміщених і розподілених, синхронних і асинхронних режимів праці [10]. Такий підхід дає змогу розглядати гібридність як окрему організаційну логіку, що змінює умови управління персоналом.

Для ІТ-сектору наслідки цієї трансформації є особливо відчутними, оскільки кар'єра фахівця формується не тільки через формальні підвищення, а й через участь у складних проєктах, доступ до архітектурних рішень, спільнот практики, клієнтської взаємодії та визнання професійного внеску. Віддалена робота може розширювати доступ до ринку праці, але водночас здатна посилювати ризик кар'єрної невидимості, якщо управлінські рішення залишаються прив'язаними до фізичної присутності. У розподілених ІТ-командах і віртуальних проєктних командах нерівність часто набуває прихованої форми: працівники

формально мають однакові права, проте фактично отримують різний доступ до інформації, керівників, наставників і завдань, які створюють кар'єрну цінність.

Дослідження Єврофонду, Організації економічного співробітництва та розвитку і Міжнародного бюро праці засвідчують, що гібридна та дистанційна праця можуть поліпшувати автономію, задоволеність і баланс між роботою та приватним життям, однак водночас потребують чітких правил, рівного ставлення, підтримання довіри, доступу до навчання і захисту від надмірного навантаження цифровими комунікаціями [5], [8], [11]. Отже, проблема полягає не в гібридній роботі як такій, а в тому, чи має компанія систему, здатну перетворити гнучкість на справедливі кар'єрні можливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі інклюзія найчастіше розглядається як поєднання належності працівника до групи та визнання його унікальності. Шор Л. М., Рендел А. Е., Чанг Б. Г., Дін М. А., Ергарт К. Г. і Сінгх Г. запропонували модель інклюзії, у якій ці дві потреби є взаємодоповнювальними, а не альтернативними [14]. Рендел А. Е., Галвін Б. М., Шор Л. М. та інші дослідники розвинули цю логіку в концепції інклюзивного лідерства, пов'язавши його з поведінковими практиками керівника, що сприяють врахуванню думки працівників, визнання внеску та доступу до участі [13]. Коркмаз А. В., ван Енген М. Л., Кнапперт Л. і Шалк Р. на основі систематичного огляду показали, що інклюзивне лідерство охоплює підтримання унікальності, посилення належності, демонстрацію визнання та сприяння формуванню інклюзивного організаційного середовища [9].

Значущим для цього дослідження є також доробок Голмса О., Цзяна К., Ейвері Д. Р., Маккея П. Ф., О І.-С. і Тілмана К. Дж., які довели, що клімат різноманіття сильніше пов'язаний з організаційними результатами тоді, коли він вимірюється як інклюзивний клімат, а не як формальна наявність політик різноманіття [7]. Це важливо для кар'єрного управління: формальна рівність процедур не гарантує справедливого доступу до проєктів, наставництва та просування, якщо повсякденні управлінські практики відтворюють невидимі бар'єри.

Дослідження гібридної праці формують другий теоретичний блок. Блум Н., Хан Р. і Лян Дж. на матеріалі технологічної компанії показали, що гібридний режим може зменшувати плинність персоналу й не погіршувати результативність, якщо оцінювання спирається на результати, а не на присутність [1]. Натомість Голден Т. Д. і Еддлстон К. А. встановили, що інтенсивне використання дистанційного формату роботи може супроводжуватися нижчими темпами зростання оплати праці та повільнішим кар'єрним просуванням, якщо організація не створює механізмів, які нівелюють наслідки просторової віддаленості працівника [6]. Сотто-Майор Ж. Д., Сімао К. і Карнейро Пінто Ж. пов'язують кар'єрне самоуправління дистанційних працівників із відчуттям організаційної підтримки, самоефективністю та кар'єрною задоволеністю [15].

Для ІТ-компаній особливо важливі дослідження проєктно-орієнтованих і розподілених середовищ. Промметгер Б., Аршад Д. і Крчмар Г. показали поширеність безмежних кар'єрних траєкторій серед ІТ-фахівців, що посилює значення переносних компетентностей, мобільності та контекстуальних чинників успіху [12]. Де Стефано Ф. і Бідвелл М. доводять, що в проєктно-орієнтованих організаціях саме портфель проєктів впливає на темпи кар'єрного зростання та компенсаційні результати [4]. Крістенсен Е. Л., Паасіваара М. і Салман І. дослідили гібридну роботу в масштабованій гнучкій розробці програмного забезпечення та показали, що різні типи зустрічей мають по-різному організовуватися залежно від їх призначення [3]. Чарльз В. П., Мобара А., Берету Т. і Мгембере Л. Й. підкреслюють роль організаційної підтримки у формуванні залученості працівників ІТ-компанії за умов гібридної праці [2].

Український науковий контекст поглиблює управлінський вимір теми. Жилінський І. В. аналізує інклюзивний підхід у проєктній діяльності й виокремлює інституційні, інфраструктурні, інформаційні, методологічні та соціально-психологічні бар'єри [16]. У колективній монографії Нестеренка С. С., Дубаса Р. Г., Пшеничної М. В. та інших авторів інклюзивний поступ розглядається крізь фінансово-економічний та управлінський виміри, зокрема у зв'язку з цифровою доступністю і управлінням трудовими ресурсами [17]. Продіус О. І. і Гавриленко Я. В. обґрунтовують значущість стратегічного управління персоналом у контексті інтеграції осіб з інвалідністю [18]. Сновидович І. Г. розглядає інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічну перевагу в управлінні персоналом [19]. Водночас у наявних працях ще недостатньо розроблено цілісну модель, яка б поєднувала інклюзивність, гібридну роботу, формування проєктних розподілених ІТ-команд і кар'єрне управління.

**Мета статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування структури інклюзивної системи кар'єрного управління в ІТ-компаніях за умов гібридної організації праці, визначення її ключових контурів, функцій і взаємозв'язків.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інклюзивне кар'єрне управління доцільно розглядати не як окремий напрям політики різноманіття, а як спосіб організації доступу до кар'єроутворювальних можливостей. У традиційному підході кар'єра часто описується через посади, рівні та формальні процедури оцінювання. В ІТ-компаніях кар'єрна значущість працівника формується не лише в межах формально визначених посадових обов'язків, а й через його залучення до складних проєктів, опанування й застосування нових технологій, участь у взаємодії з клієнтами, виконання архітектурних функцій, наставницьку підтримку молодших фахівців та визнання професійного внеску у внутрішніх експертних спільнотах.

За таких умов інклюзивну систему кар'єрного управління доцільно трактувати як цілісну багаторівневу систему, що поєднує принципи, процедури, управлінські ролі, цифрові інструменти та канали зворотного зв'язку з метою забезпечення справедливого доступу працівників до професійного розвитку, оцінювання результатів, визнання внеску та кар'єрного просування незалежно від обраного формату роботи. Її завдання полягає не у наданні всім однакових форм участі, а у створенні порівнюваних умов для досягнення кар'єрно значущих результатів.

Така концептуалізація спирається на три принципи. Перший принцип — рівноцінність кар'єрних можливостей незалежно від формату роботи. Він передбачає, що офісна, дистанційна або гібридна зайнятість не повинна створювати для працівника переваг чи обмежень у доступі до навчання, участі у стратегічно важливих проєктах, оцінювання результатів і кар'єрного просування. Другий принцип — об'єктивне визнання професійного внеску. Йдеться про те, що результати, ініціативи та експертна участь працівника мають бути відображені в управлінських процедурах і цифрових інструментах компанії, а не залежати переважно від фізичної присутності в офісі або неформальної взаємодії з керівником. Третій принцип — коригувальна інклюзія: якщо організаційне середовище породжує асиметрії, система повинна містити спеціальні механізми їх виявлення і пом'якшення.

## МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження має теоретико-аналітичний характер. Його методичну основу становлять систематизація наукових джерел, логіко-структурний аналіз понять, порівняння підходів до інклюзії, гібридної роботи та кар'єрного управління, а також концептуальне моделювання. Така методика дає змогу інтегрувати результати досліджень різних рівнів — від

індивідуального досвіду працівника до організаційної архітектури ІТ-компанії — і сформуванню цілісної схеми інклюзивної системи кар'єрного управління.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування інклюзивної системи кар'єрного управління в ІТ-компанії починається із зовнішніх детермінант: ринку ІТ-талантів, технологічних змін, дефіциту компетентностей, поширення гібридної роботи, вимог інклюзії та конкурентного тиску на утримання ключових фахівців. Ці чинники трансформуються в організаційні передумови: бізнес-стратегію, модель бізнесу, стратегію управління талантами, політику гібридної роботи та принципи організаційної інклюзії. Лише після цього можна говорити про власне систему кар'єрного управління, оскільки її структура має відповідати конкретній логіці створення цінності в компанії.

Стратегічний контур системи визначає, як компанія розуміє справедливу кар'єру в умовах гібридної праці. На цьому рівні політика кар'єрного управління має бути узгоджена зі стратегією управління талантами, плануванням наступництва та принципами гібридно-нейтральних рішень. Діагностичний контур виявляє фактичні асиметрії доступу до проєктів, навчання, менторства, видимості та просування. Він має спиратися не лише на загальні опитування залученості, а й на сегментовану аналітику за форматами роботи, ролями, рівнями кваліфікації та командами.

Архітектура кар'єри забезпечує прозорість кар'єрних траєкторій. В ІТ-компаніях вона повинна включати карти ролей, подвійні кар'єрні траєкторії для управлінського й експертного розвитку, критерії переходу між кваліфікаційними рівнями, внутрішній ринок ролей і проєктів, а також правила призначення на стратегічно важливі завдання. Саме цей контур є критичним для управління ІТ-проєктами, оскільки доступ до складних завдань, клієнтських взаємодій і технологічних рішень часто визначає подальшу успішність роботи фахівця.

Управлінський контур розподіляє відповідальність між підрозділом управління персоналом, лінійними менеджерами, менторами та спонсорами. Підрозділ управління персоналом має виступати архітектором системи, а не лише адміністратором процедур. Лінійний менеджер відповідає за якість зворотного зв'язку, справедливий розподіл завдань і підтримання професійного визнання, а ментор допомагає працівнику осмислити траєкторію розвитку.

Цифровий контур має компенсувати ослаблення неформальних офісних каналів. До нього належать внутрішній ринок талантів, паспорт компетентностей, карта компетентностей, системи управління навчанням, платформи навчального досвіду, індивідуальні плани професійного розвитку, панелі моніторингу кар'єрної справедливості та системи документування професійних результатів. Призначення цих інструментів полягає не в посиленні контролю за працівниками, а в підвищенні прозорості кар'єрних можливостей і відтворюваності доказів професійного внеску.

Інклюзивний контур є наскрізним. Він забезпечує рівний доступ до навчання і проєктів, створення умов для належного врахування результатів праці гібридних і дистанційних працівників, асинхронно сумісні формати участі, доступність цифрових інтерфейсів, право на відключення та захист від перевантаження зустрічами. У цьому контурі формальна рівність перетворюється на реальну доступність, оскільки враховуються відмінності у часових режимах, місці роботи, комунікаційній включеності та індивідуальних обставинах працівників.

Оцінювальний контур повертає у систему дані про її результативність. Його показники мають охоплювати не лише плинність персоналу чи загальний рівень залученості, а й час до просування, динаміку оплати праці, доступ до стратегічно

важливих проєктів, участь у навчанні, охоплення менторством, внутрішню мобільність, інклюзивний клімат і довіру до управлінських рішень.

Узагальнена логіка взаємозв'язку зазначених контурів подана на рис. 1.

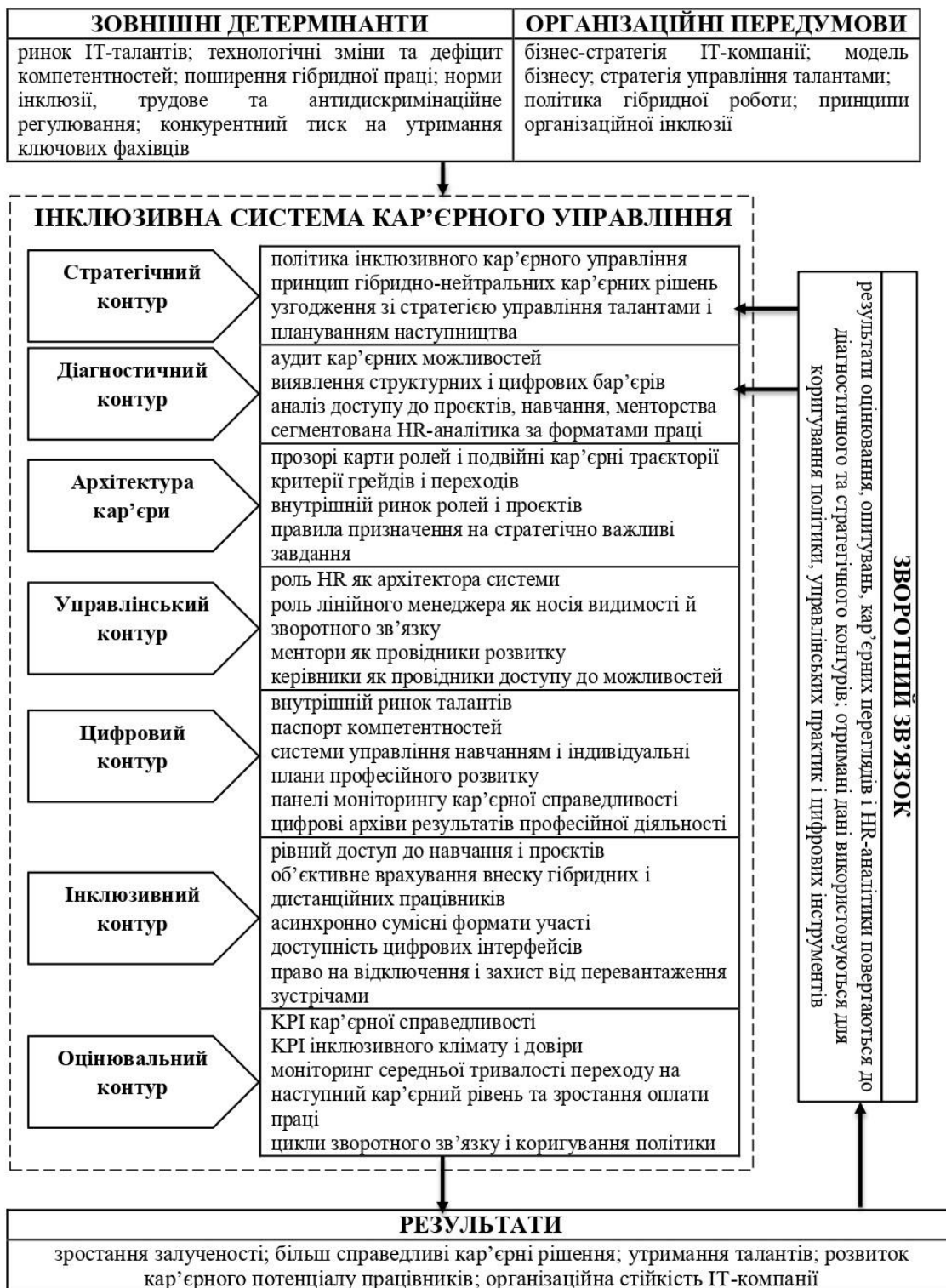


Рис. 1. Схема інклюзивної системи кар'єрного управління в ІТ-компаніях за умов гібридної організації праці

Джерело: складено автором

Подана схема демонструє, що інклюзивне кар'єрне управління є відкритою адаптивною системою. Зовнішні детермінанти формують вимоги до організаційних передумов, а ті, своєю чергою, визначають структуру кар'єрної системи. Центральним елементом є не окремий інструмент, а узгодження стратегічного, діагностичного, архітектурного, управлінського, цифрового, інклюзивного та оцінювального контурів. Така послідовність дає змогу перейти від декларації рівних можливостей до управління фактичним доступом до кар'єрно значущих ресурсів.

На практиці система може бути впроваджена поетапно. Спочатку компанія проводить аудит кар'єрних можливостей і виявляє, чи відрізняються між собою працівники за доступом до проєктів, навчання, менторства, видимості та просування. Далі формуються карти ролей, критерії переходів і правила призначення на важливі завдання. Після цього впроваджуються цифрові інструменти, що роблять компетентності, розвиток і внесок працівників видимими для системи. Завершальним етапом є регулярне оцінювання показників кар'єрної справедливості й коригування політик.

У цьому підході кар'єрна справедливість вимірюється не лише кінцевими результатами, а й якістю процесу. Доцільно відстежувати частку працівників, залучених до стратегічно важливих проєктів; середня тривалість переходу на наступний кар'єрний рівень; динаміку оплати праці; участь у навчанні; охоплення наставництвом; внутрішню мобільність; доступ до професійних спільнот; оцінку інклюзивного клімату та рівень довіри до керівників. Аналіз таких показників у розрізі форматів роботи дає змогу виявити приховані відмінності між офісними, гібридними та дистанційними працівниками.

Важливо, що інклюзивна система кар'єрного управління не заперечує гнучкість, а робить її керованою. Її впровадження дозволяє ІТ-компанії поєднати гнучкість гібридної організації праці з більшою справедливістю кар'єрних процесів, зменшуючи ризики переваги офісної присутності, інформаційної відокремленості працівників, цифрового переважання та нерівномірного доступу до завдань, що впливають на професійне зростання. Для розподілених ІТ-команд це має принципове значення, оскільки професійний розвиток залежить від якості взаємодії між фахівцями, менеджерами, архітекторами рішень, клієнтами й продуктовими командами.

Для практичного використання системи доцільно застосовувати поєднання результативних і процесних показників (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники оцінювання інклюзивної системи кар'єрного управління**

Блок оцінювання	Показник	Зміст показника	Управлінське значення
Доступ до можливостей	Залучення до стратегічно важливих проєктів	Частка працівників, які протягом визначеного періоду брали участь у складних або стратегічно важливих проєктах	Дозволяє визначити, чи не зосереджується доступ до кар'єрно значущих завдань лише серед окремих груп працівників
Темп просування	Час до переходу на наступний рівень	Медіанний час переходу між грейдами або ролями	Показує можливі відмінності у швидкості кар'єрного зростання
Компенсаційна справедливість	Динаміка зростання оплати праці	Порівняння темпів зростання оплати праці між різними групами працівників	Сприяє виявленню непрямих ознак компенсаційної нерівності, що може виникати через недостатнє врахування професійних результатів працівників у системі оцінювання

Блок оцінювання	Показник	Зміст показника	Управлінське значення
Доступ до розвитку	Участь у навчанні	Кількість годин або завершених програм професійного розвитку на одного працівника	Показує, чи рівномірно розподіляються можливості навчання
Соціальний капітал	Доступ до менторства та підтримки кар'єрного просування	Частка працівників, які мають ментора або отримують підтримку з боку керівників чи досвідчених фахівців у доступі до кар'єрних можливостей	Відображає доступ до підтримки, порад і кар'єрних можливостей
Професійне визнання	Рівень організаційного врахування професійного внеску	Участь у презентації результатів проєктів, технічних обговореннях, експертних спільнотах і поширенні професійних знань	Дозволяє оцінити, наскільки результати роботи працівника фіксуються, враховуються та визнаються
Інклюзивний клімат	Оцінка відчуття належності, визнання та довіри	Результати коротких опитувань щодо справедливості, можливості висловлювати позицію, підтримки та комфортності професійної самореалізації	Дозволяє оцінити, наскільки управлінські практики сприяють реальній участі працівників, їхньому визнанню та залученню до організаційного середовища
Адаптивність системи	Цикли коригування політики	Частота перегляду правил кар'єрного управління на основі даних і зворотного зв'язку	Дозволяє оцінити здатність системи до адаптації, оновлення політик і вдосконалення управлінських практик

Подані в табл. 1 показники конкретизують оцінювальний контур інклюзивної системи кар'єрного управління і дають змогу аналізувати не лише кінцеві кар'єрні результати, а й умови, за яких ці результати формуються. Їх використання є важливим для ІТ-компаній із гібридною роботою, оскільки саме розподіл стратегічно важливих проєктів, доступ до навчання, менторства, спонсорства та професійної видимості визначає реальну порівнюваність кар'єрних шансів працівників. Особливе значення має аналіз цих показників у розрізі форматів праці, ролей, грейдів, стажу та проєктної належності, адже такий підхід дозволяє виявити приховані відмінності між офісними, гібридними та віддаленими працівниками. Водночас кількісні індикатори мають доповнюватися якісним зворотним зв'язком, оскільки оцінювання інклюзивного клімату, довіри й відчуття належності дає змогу зрозуміти, чи підтримують формальні кар'єрні правила реальне включення працівників у професійний розвиток. Отже, наведена система показників виконує не тільки контрольну, а й коригувальну функцію: вона створює інформаційну основу для перегляду політик кар'єрного управління, удосконалення моделей гібридної роботи та підвищення справедливості управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті дослідження обґрунтовано, що інклюзивна система кар'єрного управління в ІТ-компаніях за умов гібридної організації праці має розглядатися як багаторівнева соціотехнічна архітектура, а не як сукупність окремих процедур управління персоналом. Її сутність полягає в управлінні доступом до кар'єроутворювальних можливостей: проєктів, навчання, наставництва, визнання, оцінювання, внутрішньої мобільності та просування.

Запропонована структура системи охоплює стратегічний, діагностичний, архітектурний, управлінський, цифровий, інклюзивний та оцінювальний контури. Їх

узгодження забезпечує перехід від формальної рівності правил до фактичної порівнюваності кар'єрних шансів. Для ІТ-компаній це особливо важливо, оскільки кар'єрна траєкторія фахівця значною мірою формується через проєктний досвід, доступ до складних завдань, технологічних рішень і професійних мереж.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості його використання для перегляду політик гібридної роботи, розвитку талантів, внутрішньої мобільності, оцінювання результативності та утримання ключових фахівців. Модель може бути корисною для продуктових, сервісних, аутсорсингових і дослідницько-розробницьких ІТ-компаній, які працюють із розподіленими командами й прагнуть зменшити приховані кар'єрні асиметрії без втрати гнучкості.

Обмеження дослідження пов'язані з його теоретичним характером. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі в ІТ-компаніях, розроблення шкал вимірювання кар'єрної інклюзії, порівняння різних моделей гібридної роботи та оцінювання їх впливу на кар'єрну справедливість, утримання талантів і успішність роботи проєктних команд.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. Vol. 630. P. 920–925. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
2. How hybrid work and organisation support shape an IT company's employee engagement / W. P. Charles et al. *SA Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 23. Art. a3161. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3161>
3. Christensen E. L., Paasivaara M., Salman I. Hybrid work in agile software development: Recurring meetings. *Proceedings of the 2025 IEEE/ACM 18th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE '25)*. Association for Computing Machinery, 2025. P. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.1109/CHASE66643.2025.00023>
4. De Stefano F., Bidwell M. Building careers in project-based organizations: Breadth, fit, and the path to advancement. *Management Science*. 2026. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02622>
5. The hybrid workplace: Ensuring benefits for workers and organisations. Eurofound. Publications Office of the European Union, 2025.
6. Golden T. D., Eddleston K. A. Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*. 2020. Vol. 116. Art. 103348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
7. A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research / O. Holmes et al. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 6. P. 1357–1382. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>
8. Working from home: From invisibility to decent work. International Labour Office, 2021.
9. About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research / A. V. Korkmaz et al. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, No. 4. Art. 100894. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
10. Lauring J., Jonasson C. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35, No. 1. Art. 101044. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
11. Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work. OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/64cd6e8e-en>
12. Prommegger B., Arshad D., Krcmar H. Understanding boundaryless IT professionals: An investigation of personal characteristics, career mobility, and career success. *Proceedings of the 2021 Computers and People Research Conference (SIGMIS-CPR '21)*. Association for Computing Machinery, 2021. P. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.1145/3458026.3462162>
13. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness / A. E. Randel et al. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28, No. 2. P. 190–203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
14. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research / L. M. Shore et al. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1262–1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

15. Sotto-Mayor J. D., Simão C., Carneiro Pinto J. The new dynamics of career self-management: A study with remote workers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. 2025. Vol. 25. P. 447–464. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09611-0>

16. Жилінський І. В. Інклюзивний підхід у проектній діяльності соціальної та освітньої сфер України. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3 (55). С. 146–156. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-146-156](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-146-156)

17. 25 років інклюзивного поступу: фінансово-економічний та управлінський виміри : кол. моногр. / С. С. Нестеренко та ін. Університет «Україна», 2025. 212 с.

18. Продіус О. І., Гавриленко Я. В. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>

19. Сновидович І. Г. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 93, № 2. С. 160–171. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.02.160](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160)

**Iryna Chmutova**

Doctor of Science (Economics), Professor  
Professor, Department of Management, Business and Administration  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
Kharkiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0001-7932-7652  
e-mail: [chmutova\\_i@ukr.net](mailto:chmutova_i@ukr.net)

**FORMATION OF AN INCLUSIVE CAREER MANAGEMENT SYSTEM  
IN IT COMPANIES UNDER HYBRID WORK ORGANIZATION**

**Abstract.** The article substantiates the theoretical and methodological foundations for forming an inclusive career management system in IT companies under hybrid work organization. The relevance of the study is determined by the fact that hybrid work, remote work, distributed IT teams and virtual project teams change not only the spatial and temporal parameters of work, but also the mechanisms through which employees obtain access to career-forming opportunities. It is argued that career inequality in hybrid environments often arises not from direct discrimination, but from uneven visibility, unequal access to high-impact projects, learning, mentoring, professional networks and managerial feedback. The purpose of the article is to justify the structure of an inclusive career management system for IT companies, define its key contours and determine indicators for assessing career equity and organizational inclusion. The research is based on analytical synthesis of scientific sources, conceptual modelling and systematization of approaches to inclusion, hybrid work, career management and IT project management. The proposed system is interpreted as a multi-level socio-technical architecture that combines strategic, diagnostic, career-architecture, managerial, digital, inclusive and evaluative contours. Its practical logic is to make career decisions neutral to the employee's work format and to ensure comparable access to development resources for office, hybrid and remote employees. Particular attention is paid to digital tools that support internal talent markets, competence maps, individual development plans, learning platforms, repositories of contribution evidence and career equity dashboards. The study shows that such a system helps reduce proximity bias, strengthen transparency of promotion rules, increase visibility of employee contribution, support the successful work of distributed IT teams and improve retention of key specialists. The scientific contribution lies in shifting the focus from formal equality of HR procedures to the designed distribution of career-forming opportunities in hybrid IT project environments. The results may be used to refine talent strategies, career review procedures and policies for managing IT projects in flexible work settings.

**Keywords:** career management; career trajectories; professional development; hybrid work; remote work; distributed IT teams; IT project management; work effectiveness.

**REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

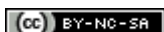
1. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
2. Charles, W. P., et al. (2025). How hybrid work and organisation support shape an IT company's employee engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, Article a3161. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3161>
3. Christensen, E. L., Paasiwaara, M., & Salman, I. (2025). Hybrid work in agile software development: Recurring meetings. In Proceedings of the 2025 IEEE/ACM 18th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE '25) (pp. 120–130). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1109/CHASE66643.2025.00023>
4. De Stefano, F., & Bidwell, M. (2026). Building careers in project-based organizations: Breadth, fit, and the path to advancement. *Management Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02622>
5. Eurofound. (2025). The hybrid workplace: Ensuring benefits for workers and organisations. Publications Office of the European Union.
6. Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, Article 103348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
7. Holmes, O., et al. (2021). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, 47(6), 1357–1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>
8. International Labour Office. (2021). Working from home: From invisibility to decent work.
9. Korkmaz, A. V., et al. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), Article 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

10. Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), Article 101044. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
11. OECD. (2023). *Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/64cd6e8e-en>
12. Prommegger, B., Arshad, D., & Krcmar, H. (2021). Understanding boundaryless IT professionals: An investigation of personal characteristics, career mobility, and career success. In *Proceedings of the 2021 Computers and People Research Conference (SIGMIS-CPR '21)* (pp. 51–59). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3458026.3462162>
13. Randel, A. E., et al. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
14. Shore, L. M., et al. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
15. Sotto-Mayor, J. D., Simão, C., & Carneiro Pinto, J. (2025). The new dynamics of career self-management: A study with remote workers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 25, 447–464. <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09611-0>
16. Zhylynskyi, I. V. (2026). Inclusive approach in project activities of the social and educational spheres of Ukraine. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, (3), 146–156. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-146-156](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-146-156) [in Ukrainian]
17. Nesterenko, S. S., et al. (2025). 25 years of inclusive progress: Financial, economic and managerial dimensions: Collective monograph. University "Ukraine". [in Ukrainian]
18. Prodius, O. I., & Havrylenko, Ya. V. (2024). Strategic management of enterprise personnel in the context of integration of persons with disabilities. *Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212> [in Ukrainian]
19. Snovydyovych, I. H. (2025). Inclusiveness and managerial competencies as a strategic advantage in personnel management. *Galician Economic Journal*, 93(2), 160–171. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_ttu2025.02.160](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_ttu2025.02.160) [in Ukrainian]

**Стаття надійшла до редакції 27.04.26**

**Рецензовано 20.05.26**

**Опубліковано 27.05.2026 р.**



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.