УДК 005.8:004.738.5

УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ РОЗПОДІЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Даниленко Ю.О.[1]; Петрова Р.В., к.т.н., доцент[2]
[1,2] Харківський національний університет радіоелектроніки
[1,2] Україна, Харків
[1] yuliia.danylenko@nure.ua; [2] roksana.petrova@nure.ua

Анотація. *У роботі досліджено особливості управління віддаленими командами в українських ІТ-компаніях під час повномасштабної війни. Проаналізовано виклики релокації персоналу, адаптації процесів та збереження продуктивності. Виявлено ключові стратегії ефективного менеджменту, включаючи результат-орієнтований підхід, технологічну автономність та психологічну підтримку.*
Ключові слова: *управління проєктами; віддалені команди; релокація; адаптація бізнес-процесів; психологічна підтримка.*

Вступна частина. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року створило безпрецедентні виклики для вітчизняного ІТ-сектору. Понад 50% українських ІТ-компаній перейшли на повністю віддалений формат роботи без фізичної релокації офісів. Серед тих, хто переїхав, 45% здійснили переміщення в межах країни, а 42% організували часткову релокацію за кордон [1]. Попри критичні умови функціонування, галузь продемонструвала винятковий рівень стійкості: експорт ІТ-послуг у 2024 році становив $6.45 млрд, що є 37.4% від загального експорту послуг країни [2]. Розподілені команди, які працюють віддалено та залежать від цифрових каналів комунікації, традиційно стикаються з проблемами згуртованості, ускладненого обміну знаннями та зростання конфліктності. Український контекст воєнного часу значно розширює традиційну проблематику: необхідність працювати під час відключень електроенергії та інтернету, постійна загроза життю співробітників, масове переміщення персоналу та психологічний стрес. Систематизація досвіду адаптації управлінських практик в екстремальних умовах має високу актуальність для теорії управління проєктами та практичного застосування.

Метою дослідження є виявлення ключових викликів управління віддаленими розподіленими командами в українських ІТ-компаніях під час повномасштабної війни та формування практичних рекомендацій щодо ефективної організації дистанційної роботи на основі аналізу управлінських стратегій провідних компаній.

Основна частина. Теоретичні дослідження в галузі управління географічно розподіленими командами традиційно фокусуються на складнощах комунікації між часовими поясами, культурних відмінностях та технологічній підтримці співпраці. Зазвичай виділяють такі ключові виклики віддаленої роботи: розмивання меж між роботою та особистим життям, що призводить до психологічного виснаження, необхідність забезпечити безпеку даних та стандартизація технологічної інфраструктури [3]. Український досвід воєнного часу суттєво трансформує традиційну проблематику управління віддаленими командами, додаючи нові складнощі безпрецедентного масштабу.

Одним із фундаментальних викликів стало забезпечення стабільності технологічної інфраструктури. Періодичні відключення електроенергії та інтернету стали критичною проблемою для безперервності бізнес-процесів. Компанії реалізували комплексні рішення для забезпечення автономної роботи співробітників, трансформувавши офіси на автономні

простори з незалежними джерелами електропостачання та інтернет-зв'язку через супутникові системи і резервними генераторами [4]. Значна частина організацій надає співробітникам вибір між роботою з автономних офісів або отриманням компенсації витрат на облаштування робочого місця вдома. Такий комплексний підхід до технологічної незалежності дозволив підтримувати стабільну роботу навіть в умовах масових енергетичних атак на інфраструктуру країни [5, 6].

Паралельно з технологічними викликами компанії зіткнулися з необхідністю масового переміщення персоналу. Дані галузевих досліджень показують, що жодна українська IT-компанія не здійснила повної релокації за кордон, розглядаючи такий переїзд лише як тимчасовий вимушений захід [1]. Провідні компанії надавали фінансову підтримку співробітникам: одноразові виплати, компенсації витрат на переїзд за кордон, систему бонусів та оплату першого місяця проживання в готелях для сімей, які евакуювалися з небезпечних регіонів [4, 5]. Внутрішня релокація створила нові хаби: понад 40,000 IT-спеціалістів переїхали до заходу України, особливо до Львова, що суттєво трансформувало географічну структуру української IT-індустрії.

Екстремальні умови функціонування призвели до фундаментальної зміни підходів до оцінки ефективності праці. Українські компанії перейшли від контролю робочого часу до результат-орієнтованого управління. Сучасні системи оцінки базуються на аналізі досягнення ключових показників ефективності (KPI), виконанні цілей та завдань (OKR) та демонстрації професійного зростання. Таким чином повністю відмовляючись від метрики відпрацьованих годин як критерію продуктивності [4, 5, 6]. Для підтримки координації розподілених команд компанії впровадили регулярні короткі синхронізаційні сесії тривалістю 15-20 хвилин, що дозволяє оперативно виявляти та вирішувати блокуючі фактори. Асинхронна комунікація через платформи корпоративного зв'язку (Slack, Microsoft Teams) та системи управління завданнями (Jira, Asana) стала стандартом галузі. Моніторинг прогресу проєктів здійснюється через систему оновлень статусів, часових міток виконання завдань та журналів аудиту змін. Критерії кар'єрного просування базуються на винятковій продуктивності та професійному зростанні, а не на часі перебування в офісі [3, 6].

Водночас технологічні та організаційні рішення виявилися недостатніми без урахування психологічного виміру проблеми. Постійний стрес, тривога за безпеку близьких та робота під звуки повітряних тривог стали новою реальністю для українських фахівців. Компанії інтегрували психологічну підтримку в корпоративну культуру як обов'язковий елемент управління командами. Значна частина організацій залучила штатних психологів для постійної роботи з працівниками. Формати підтримки включають індивідуальні конфіденційні консультації та вебінари на теми тривожності, інформаційної гігієни, синдрому провини вцілілого та відкладеного життя [7]. Багато компаній запровадили програми, що забезпечують доступ до клінічних сервісів (допомога при стресі, депресії, тривожних розладах) та консультації з питань балансу між роботою та особистим життям [4, 5]. Менеджери команд тепер фокусуються на оцінці психологічного стану співробітника, підвищуючи рівень емпатії у всіх взаємодіях та створюючи безпечне середовище для обговорення особистих викликів [7].

Особливу увагу компанії приділили проблемі професійного вигорання. Розмивання меж між роботою та особистим життям при віддаленій роботі призводить до того, що співробітники постійно перебувають у стані підвищеної готовності через постійні дзвінки та сповіщення [3]. У відповідь на цей виклик українські компанії розробили інноваційні підходи до організації відпочинку працівників. Було запроваджено необмежені дні

відпочинку та відпустки за умови, що це не блокує бізнес-завдання [6]. Деякі компанії кардинально змінили політику компенсації невикористаних відпусток: нові підходи активно заохочують співробітників до повноцінного використання відпусток для фізичного та психологічного відновлення [5]. Значна кількість організацій зберегла вихідні на державні свята, які були тимчасово скасовані на законодавчому рівні через воєнний стан. Таким чином було забезпечено працівникам додатковий час для особистого відновлення. Компанії запровадили додаткові оплачувані відпустки на випадок непередбачуваних життєвих обставин, пов'язаних з війною, таких як переїзд чи захист родини [4].

Також докорінно змінено підходи до формування корпоративної культури та соціальної взаємодії. Український досвід демонструє унікальну трансформацію заходів: від розважальних до соціально відповідальних. Організації масово відмовилися від традиційних корпоративів на користь благодійних ініціатив [4, 5, 7]. Конкретні приклади трансформації включають організацію збору коштів на розмінування територій, спрямування бюджетів на підтримку фондів для дітей військових, придбання медичного обладнання для фронту замість традиційних святкових заходів. Компанії організовують волонтерські активності: розбирання завалів, благодійні аукціони, висаджування дерев, допомогу притулкам для тварин [5, 7]. Для збереження командного духу використовують онлайн тімбілдинги, спільні обіди, регулярні один на один зустрічі менеджерів з членами команди для обговорення як робочих питань, так і особистого стану [3, 4].

Не менш важливим аспектом управління стало збереження кадрового потенціалу та фінансової стабільності. Критичним аспектом стало збереження робочих місць для мобілізованих фахівців. Провідні організації галузі зберігають трудові контракти та продовжують виплачувати компенсації у розмірі від 50% до 100% зарплати фахівцям, які захищають Україну у складі Збройних Сил. Підходи до перегляду компенсацій стали більш виваженими та комплексними: рішення базуються на аналізі індивідуальних результатів роботи, досягнутої продуктивності, актуальних досліджень ринку праці та реальних можливостей бізнесу в умовах економічної нестабільності [4, 5, 6]. Продуктові компанії практично не стикаються з проблемою надлишку персоналу, оскільки спрямовують спеціалістів на внутрішній розвиток продуктів [6]. Натомість великі аутсорсингові компанії були змушені скоротили обсяг резерву у 2-2.5 рази або перевели фахівців на неповну зайнятість з пропорційною оплатою [3, 4, 5].

Висновки. Український IT-сектор продемонстрував надзвичайну стійкість та адаптивність в умовах повномасштабної війни. Ключові фактори успішного управління віддаленими розподіленими командами включають: технологічну автономність через впровадження супутникових систем зв'язку та незалежних джерел електроживлення; гнучкі моделі релокації з фінансовою підтримкою; перехід на результат-орієнтоване управління з використанням хмарних інструментів; інтеграцію психологічної підтримки як обов'язкового елемента корпоративної культури; гнучкі політики відпусток для боротьби з вигоранням; трансформацію корпоративних заходів у бік соціальної відповідальності; збереження робочих місць для мобілізованих співробітників. Емпіричні дані показують, що понад 93% компаній задоволені результатами адаптації до віддаленого формату, а 85% успішно реалізували плани безперервності бізнесу [1]. Досвід українських IT-компаній може бути корисним для організацій у всьому світі, що стикаються з кризовими ситуаціями.

Перспективи досліджень включають довготермінову оцінку впливу війни на продуктивність, розробку метрик ефективності для екстремальних умов та аналіз процесів реінтеграції після повернення до мирного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1] IT Ukraine Association. (2022). Relocation: The new IT landscape of Ukraine. https://techukraine.org/2022/08/26/it-ukraine-association-report-relocation-the-new-it-landscape-of-ukraine/
[2] Varyence. (2025). IT Outsourcing in Ukraine in 2024: Market Overview. https://varyence.com/blog/it-outsourcing-in-ukraine-in-2025-market-overview-rates-and-benefits/
[3] Mahesh, D. (2024). Remote Work: Challenges and Strategies for Effective Management. *Shanlax International Journal of Management* (Vol. 11, pp. 145-149). Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5086634
[4] DOU.UA. (2023). Заморожені зарплати, менше бонусів, більше благодійності. Як війна вплинула на топ-5 IT-компаній в Україні. https://dou.ua/lenta/articles/bench-and-salaries-in-ukrainian-it/
[5] DOU.UA. (2023). Пошук клієнтів, найм і скорочення. Як війна впливає на IT-компанії в Україні — частина 2. https://dou.ua/lenta/articles/bench-and-salaries-part-2/
[6] DOU.UA. (2023). Психологічна допомога, відпустки й перегляд зарплат. Як війна впливає на IT-компанії в Україні — частина 3. https://dou.ua/lenta/articles/bench-and-salaries-part-3/
[7] Happy Monday. (2022). Підтримка співробітників: досвід Brainstack. https://happymonday.ua/pidtrymka-spivrobitnykiv-dosvid-brainstack

Danylenko Y.O., Petrova R.V.

Management of Remote Distributed Teams in Ukrainian IT Companies During Wartime

Abstract. *This study examines managing remote teams in Ukrainian IT companies during full-scale war. The challenges of personnel relocation, process adaptation, and productivity maintenance are analyzed. Key effective management strategies are identified, including result-oriented approach, technological autonomy, and psychological support.*

Keywords: *project management; remote teams; relocation; business process adaptation; psychological support.*