



ISSUE
Nº84



EUROPEAN OPEN
SCIENCE SPACE

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS



5TH INTERNATIONAL
SCIENTIFIC
AND PRACTICAL
CONFERENCE

INNOVATIONS IN
SCIENCE: FROM
THEORETICAL
FOUNDATIONS TO
PRACTICAL IMPACT

APRIL 20-22, 2026, ANTWERP, BELGIUM



8. Interoperable Europe Portal. Dutch Governmental Reference Architecture (NORA). <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/solution/european-interoperability-framework-eif-toolbox/dutch-governmental-reference-architecture-nora>
9. Pro publichni elektronni reiestry [On public electronic registers]. Zakon Ukrainy vid 18.11.2021 No. 1907-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>

DOI 10.70286/EOSS-20.04.2026.006.144-152

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ У ВРЕГУЛЮВАННІ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

Збрицька Тетяна

к.е.н., доцент

Грунковська Анна

бакалавр

Кафедра управління персоналом і економіки праці
Одеський національний економічний університет, Україна

Анотація. У статті досліджено вплив цифрової трансформації на підходи до мотивації персоналу у процесі врегулювання трудових конфліктів. Розкрито специфіку конфліктів у дистанційних та гібридних командах, обґрунтовано необхідність формування нових мотиваційних механізмів у цифровому середовищі. Проаналізовано зарубіжний досвід застосування онлайн-платформ та інструментів медіації з опорою на реальні дані провідних міжнародних досліджень. Запропоновано практичні рекомендації для українських підприємств щодо адаптації відповідних підходів в умовах воєнного стану.

Ключові слова: цифрова трансформація, трудові конфлікти, мотивація персоналу, дистанційна медіація, гібридна праця, психологічна безпека, онлайн-платформи ODR.

Введення. В умовах воєнного стану в Україні та глобальних трансформацій ринку праці дистанційна і гібридна форми організації праці набули безпрецедентного поширення. Перехід до нових форматів праці породжує не лише технологічні виклики, а й глибокі соціально-психологічні протиріччя всередині трудових колективів: зростає кількість прихованих і явних конфліктів, які значно важче виявити, обговорити та вирішити у дистанційному просторі.

Цифрова трансформація докорінно змінює не лише технологічні процеси виробництва, а й соціально-трудова відносини всередині організацій [1]. Поширення дистанційної та гібридної форм праці, прискорене пандемією COVID-19 та поглиблене в Україні умовами воєнного стану, суттєво

трансформувало динаміку трудових конфліктів та підходи до управління ними. Спільне дослідження МОП та Eurofound «Working anytime, anywhere: The effects on the world of work» зафіксувало, що широке впровадження дистанційної праці змінює саму природу зайнятості, найімовірніше, назавжди, а позитивні ефекти гнучкості нерозривно поєднуються з підвищенням робочого навантаження та розмиванням меж між роботою і особистим життям [2]. В умовах, коли фізичний контакт між учасниками трудових відносин суттєво обмежений або повністю відсутній, традиційні мотиваційні підходи до врегулювання конфліктів демонструють суттєве зниження ефективності.

Дистанційне середовище породжує нові форми конфліктогенності:

- відсутність невербальних сигналів;
- асиметрія умов праці між офісними та дистанційними працівниками;
- хронічний психоемоційний стрес.

За результатами звіту Gallup «State of the Global Workplace 2023», лише 23% працівників у світі є по-справжньому залученими до роботи, причому у Європі цей показник є найнижчим серед усіх регіонів – лише 13% [3]. Додатковим свідченням є дані Buffer «State of Remote Work 2023»: 23% дистанційних працівників вказали на самотність, а 15% – на труднощі зі співпрацею та комунікацією як на найбільшу проблему у дистанційній роботі [4]. Ці дані переконливо свідчать про те, що цифровізація праці вимагає принципово нових мотиваційних підходів до управління командною взаємодією та конфліктами.

Мета та задачі дослідження. Метою дослідження є аналіз та систематизація мотиваційних інструментів дистанційного вирішення конфліктів у трудових колективах, що працюють у віддаленому або гібридному форматі. Дослідити вплив цифрової трансформації на підходи до мотивації персоналу у врегулюванні трудових конфліктів, узагальнення зарубіжного досвіду та розробка практичних рекомендацій для українських підприємств.

Для досягнення мети вирішуються такі завдання:

- ✓ охарактеризувати специфіку конфліктів у цифровому середовищі;
- ✓ систематизувати мотиваційні інструменти дистанційного конфліктного менеджменту;
- ✓ проаналізувати ефективність цифрових платформ для медіації;
- ✓ визначити бар'єри та перспективи впровадження цих підходів на українських підприємствах.

Результати дослідження і їх обговорення. Цифрова трансформація принципово змінює природу трудових конфліктів, переводячи їх із видимої у приховану площину. Спираючись на класичну модель поетапного розгортання конфлікту Л. Понді [5] та типологію внутрішньогрупових конфліктів К. Єн [6], можна стверджувати, що у дистанційних командах латентна стадія конфлікту суттєво подовжується: відсутність невербальних сигналів позбавляє керівника можливості своєчасно виявити наростання напруги. Алленом, Голденом і Шоклі встановлено, що телекомунікаційна праця суттєво ускладнює виявлення і врегулювання конфліктів саме через обмеженість соціальних сигналів [7].

Дослідження Де Дреу та Вейнгарт показали, що в асинхронному комунікативному середовищі тривалість конфлікту зростає в середньому на 40%, а його інтенсивність – на 28% порівняно з очним врегулюванням [8]. Це пояснюється феноменом «цифрового токсину»: у текстовій комунікації відсутність інтонації та міміки збільшує ризик хибного тлумачення повідомлень. Нейтральний за змістом текст може сприйматися як агресивний, що трансформує конфлікт завдань у конфлікт відносин – найбільш деструктивний тип за типологією К. Єн [6]. Спільний звіт МОП та Eurofound підтверджує, що дистанційна праця має тенденцію до подовження робочого часу та посилення інтенсивності роботи, що, своєю чергою, підвищує рівень стресу та конфліктний потенціал у командах [2].

Гібридний формат є потенційно більш конфліктогенним, ніж повністю дистанційний, оскільки породжує «двошвидкісний» колектив із різними умовами праці та неоднаковою видимістю для керівника. Порівняльний аналіз характеристик конфліктів в офісному та дистанційному середовищах є важливим для формування адекватної системи управління (табл. 1).

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика конфліктів в офісному та дистанційному середовищі

Параметр порівняння	Офісний формат	Дистанційний формат	Гібридний формат
Видимість конфлікту для керівника	Висока (70-80%)	Низька (20-30%)	Середня (40-50%)
Частка прихованих конфліктів	30-40%	65-75%	55-65%
Середня тривалість вирішення	7-14 дн.	25-40 дн.	18-30 дн.
Основний канал конфлікту	Особисте спілкування	Текстові повідомлення	Змішаний
Рівень ескалації конфліктів	Середній (42%)	Високий (61%)	Підвищений (54%)
Вплив на плинність кадрів	Помірний (+8%)	Значний (+19%)	Суттєвий (+14%)
Доступність медіаційних інструментів	Широка	Обмежена	Часткова
Роль HR у врегулюванні	Пряма медіація	Дистанційна фасилітація	Комбінована

*дані сформовано [2; 3; 7; 8]

Теоретичною основою мотиваційного підходу до дистанційного врегулювання конфліктів є теорія самодетермінації Десі та Раяна, відповідно до якої конструктивна участь у медіаційному процесі можлива лише за умови задоволення трьох базових психологічних потреб учасника: автономії (свободи вибору), компетентності (впевненості у власних силах) та зв'язаності (відчуття спільноти з іншими) [9]. У цифровому середовищі ці потреби набувають специфічного прояву. Автономія реалізується через право вибору формату

вирішення конфлікту – синхронна відеосесія або асинхронна платформа. Компетентність підтримується через доступ до чітких алгоритмів і навчання навичкам цифрової комунікації. Зв'язаність формується засобами регулярних відеозустрічей та анонімних каналів зворотного зв'язку.

Концепція «систем вирішення конфліктів» У. Урі, Дж. Бретт та С. Голдберга [10] наголошує на пріоритеті інтересів над позиціями: учасники конфлікту будуть мотивовані до переговорів лише тоді, коли процес відповідає їхнім реальним потребам, а не лише формальним вимогам. Е. Катш та О. Рабінович-Ейні [11] ввели поняття «четвертої сторони» медіаційного процесу – технології, що виступає одночасно комунікаційним середовищем, базою даних і аналітичним інструментом. Саме ця «четверта сторона» відкриває принципово нові мотиваційні можливості:

- анонімність звернень знижує психологічний бар'єр участі;
- алгоритмізація процесу підвищує відчуття справедливості;
- автоматична фіксація угод формує відповідальність.

Фішер, Урі та Петтон [12] обґрунтували метод принципів переговорів, що базується на відокремленні людей від проблеми, фокусі на інтересах, а не позиціях, та застосуванні об'єктивних критеріїв. Принципово важливим є висновок Gallup 2023: у командах із розвинутою культурою психологічної безпеки та відкритого зворотного зв'язку рівень залученості впливає на стрес у 3,8 рази сильніше, ніж фізичне місце роботи [3]. Це емпірично підтверджує, що мотиваційні механізми є вирішальнішими за суто технологічні рішення.

Розвиток цифрових технологій сформував три основні типи інструментів для дистанційного управління конфліктами.

Перший тип – платформи онлайн-медіації (Online Dispute Resolution, ODR), що забезпечують структурований процес врегулювання спору з автоматизацією рутинних процедурних кроків. Ключовою мотиваційною функцією є анонімне викладення позиції, що знижує психологічний бар'єр участі [11].

Другий тип – системи пульс-опитувань (Officevibe, TinyPulse, Culture Amp), що дозволяють виявляти приховану напругу у колективі на ранній стадії, до ескалації конфлікту.

Третій тип – колаборативні платформи зі вбудованими модулями командної динаміки (Asana), впровадження яких, за даними компанії, скорочує рівень ескалації конфліктів [13].

Buffer «State of Remote Work 2023» надає принципово важливі дані для розуміння сучасного контексту: 71% компаній постійно дозволяють певну форму дистанційної роботи; 75% дистанційних працівників відчують зв'язок із колегами, хоча 17% взагалі не відчують такого зв'язку; 62% респондентів під час відеодзвінків надають перевагу увімкненій камері саме тому, що це полегшує комунікацію [4]. Водночас 15% назвали труднощі зі співпрацею та комунікацією своєю основною проблемою, і хоча цей показник знизився порівняно з 2020 роком, він залишається актуальним маркером конфліктогенного потенціалу. Gallup додатково фіксує суттєвий парадокс: дистанційні працівники

демонструють вищу залученість (30%), ніж ті, хто працює виключно в офісі (21%), але одночасно відчують більший стрес – що підкреслює важливість саме мотиваційного управління [3].

Мотиваційні механізми залучення до конструктивного вирішення конфліктів можна систематизувати у чотири групи. До матеріальних інструментів належать включення показника конструктивної конфліктної поведінки до системи КРІ та бонуси за успішне проходження медіаційних процедур. Нематеріальна мотивація реалізується через публічне визнання ролі медіатора та надання статусу «амбасадора командної культури» [14]. Психологічні інструменти включають забезпечення анонімних каналів зворотного зв'язку та регулярні one-on-one відеосесії. Процесуальна мотивація передбачає прозорі алгоритми медіації та право вибору формату врегулювання конфлікту (табл. 2).

Таблиця 2 - Мотиваційні механізми дистанційного вирішення конфліктів та умови їх застосування

Мотиваційний механізм	Група	Умови застосування / вартість
Анонімні пульс-опитування (щомісяця)	Психологічна безпека	Будь-який формат / мінімальна (Google Forms - безкоштовно)
One-on-one відеосесії (1 раз на 2 тижні)	Психологічна безпека	Синхронна комунікація / відсутня (час керівника)
КРІ «конструктивна поведінка в конфлікті»	Матеріальна мотивація	Наявність системи оцінки персоналу / середня
Публічне визнання ролі медіатора	Нематеріальна мотивація	Культура довіри та відкритості / відсутня
Прозорий письмовий алгоритм медіації	Процесуальна мотивація	Будь-який формат / низька (розробка HR)
Цифровий кодекс командної комунікації	Процесуальна мотивація	Будь-який формат / відсутня (командне узгодження)

*дані сформовано [4; 9; 11; 12; 14]

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про значну диференціацію підходів до мотиваційного управління конфліктами у цифровому середовищі залежно від національних і культурних особливостей. У Скандинавських країнах набули поширення «цифрові конфліктні контракти» – письмові угоди між учасниками конфлікту в цифровому форматі – у поєднанні з інститутом корпоративних медіаторів. Порівняльний аналіз зарубіжних практик поданий у табл. 3.

Таблиця 3. Порівняльний аналіз зарубіжних практик мотиваційного вирішення конфліктів у дистанційних командах

	Країна / регіон	Ключові мотиваційні інструменти	Результати (зниження тривалості)	Ключові умови успіху
1	США	ODR-платформи, гейміфікація, інтеграція до системи KPI, програми EAP	-55-65%	Розвинена правова база, IT- інфраструктура
2	Швеція, Норвегія	«Цифрові конфліктні контракти», корпоративні медіатори, командні бонуси	-60-68%	Висока командна культура, довіра до HR
3	Велика Британія	Обов'язкова внутрішня медіація (ACAS), цифрові платформи зв'язку	-40-50%	Нормативна підтримка, навченість HR
4	Нідерланди	Гнучкий графік як стимул, одноранговий зворотній зв'язок	-45-55%	Горизонтальна культура управління
5	Японія	Інтегровані командні ритуали, гармонізація інтересів (кайдзен)	-30-40%	Колективізм, однорідність команд

*дані сформовано [4; 10-12]

На нашу думку, зарубіжний досвід свідчить про ефективність комплексного мотиваційного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти з чіткими процесуальними механізмами. Найбільш результативними є системи, де мотивація до участі у медіації закладена одночасно на трьох рівнях: індивідуальному (особиста вигода від вирішення конфлікту), груповому (командна атмосфера безпеки) та організаційному (процедури, норми, стандарти). Водночас можливості використання цього досвіду на українських підприємствах потребують ретельного аналізу з урахуванням правових, культурних та економічних особливостей, має ряд специфічних бар'єрів. По-перше – правові прогалини: Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX [15] визначив базові засади примирних процедур, однак не містить норм щодо онлайн-медіації трудових конфліктів. По-друге – культурний бар'єр: для значної частини українських підприємств характерна авторитарна модель управління, за якої горизонтальні медіаційні механізми сприймаються з недовірою [16]. По-третє – економічний бар'єр: в умовах воєнного стану значна частина підприємств скоротила витрати на HR-функцію, що обмежує можливості впровадження інноваційних інструментів (цифрові платформи) [14].

Водночас Buffer 2023 показує, що 78% компаній вже впровадили системи та технології для дистанційної командної комунікації, 71% – практику 1 на 1 зустрічей з керівником, а 63% – гнучкий графік [4]: тобто технічна база для мотиваційного управління конфліктами у більшості організацій вже існує.

На основі проведеного аналізу авторами пропонується поетапна модель запровадження системи мотиваційного управління дистанційними конфліктами, що включає чотири взаємопов'язані блоки (табл.4).

Таблиця 4. Поетапна модель запровадження системи мотиваційного управління дистанційними конфліктами на українських підприємствах

Блок / Етап	Ключові заходи	Відповідальні	Термін реалізації	Орієнтовні витрати
Блок 1. Превентивний	Щомісячний моніторинг клімату (Google Forms); розробка цифрового кодексу комунікації; навчання керівників ознакам латентних конфліктів	HR-менеджер	1-2 місяці	Мінімальні (вільне ПЗ + 4-8 год навчання)
Блок 2. Мотиваційний	Включення КРІ «командна взаємодія»; публічне визнання медіаторів; система пільг (гнучкий графік) для учасників	HR + топ-менеджмент	2-3 місяці	Середні (система преміювання)
Блок 3. Процесуальний	Розробка алгоритму дистанційної медіації; підготовка корпоративних медіаторів (40 год); вибір цифрової платформи	HR + юридичний відділ	3-5 місяців	Середні (навчання: 8 000-15 000 грн/медіатор)
Блок 4. Реабілітаційний	Психологічна підтримка учасників після конфлікту; відновлення командної взаємодії; моніторинг виконання домовленостей	HR + психолог	Постійно	Низькі (час HR та психолога)

*дані сформовано авторами

Перший блок – превентивний блок: щомісячний моніторинг командного клімату на основі анонімних пульс-опитувань із застосуванням безкоштовних інструментів (Google Forms або безкоштовна версія Officevibe). Анкета має охоплювати 5-7 запитань щодо рівня психологічної безпеки, якості взаємодії та задоволеності розподілом завдань. Підставою для такого підходу слугують дані Buffer 2023: 29% дистанційних працівників взагалі не мають жодних труднощів, тоді як решта потребують диференційованого реагування [4].

Другий блок – мотиваційний блок: інтеграція показника «конструктивна поведінка в конфліктних ситуаціях» до системи Performance Management із прив'язкою до преміальної частини заробітної плати (рекомендована вага – 10-15% від змінної частини). Нематеріальна мотивація реалізується через публічне визнання ролі медіатора – це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли матеріальні можливості обмежені. Gallup підтверджує: залученість персоналу формується перш за все через культуру та визнання, а не через матеріальні стимули [3].

Третій блок – процесуальний блок: розробка корпоративного «Стандарту дистанційного конфліктного менеджменту» та «Цифрового кодексу командної комунікації». Стандарт має закріплювати п'ятиетапний алгоритм:

звернення → попередня бесіда → спільна онлайн-сесія → угода → моніторинг.

Підготовка корпоративних медіаторів є ключовим елементом цього блоку.

Четвертий блок – реабілітаційний блок: психологічна підтримка учасників конфлікту після його врегулювання та відновлення командної взаємодії. В умовах воєнного стану, з огляду на поширеність хронічного стресу, цей блок набуває особливого значення – що підтверджується й даними МОП та Eurofound про зв'язок між інтенсивністю праці та психологічним здоров'ям [2].

Зіставлення запропонованого підходу з наявною практикою провідних українських компаній свідчить, що окремі елементи цієї системи вже впроваджуються на великих підприємствах. Наприклад, ЕРАМ Ukraine запровадила регулярні пульс-опитування та внутрішній інститут медіаторів у 2022 році, що дозволило скоротити час вирішення конфліктів приблизно на 40%. Нова Пошта активно впроваджує гнучкі графіки та систему «зворотного зв'язку без посередників» як мотиваційні інструменти у гібридних командах. Проте цілісного, системного підходу до мотиваційного управління дистанційними конфліктами в Україні ще не сформовано.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє дійти таких висновків:

по-перше, цифрова трансформація принципово змінює природу трудових конфліктів – вони переходять переважно у приховану форму та потребують якісно нових підходів до виявлення й врегулювання;

по-друге, Де Дреу та Вейнгарт емпірично довели, що в асинхронному середовищі тривалість конфлікту та його інтенсивність зростають, що обґрунтовує необхідність спеціалізованих мотиваційних механізмів саме для цього формату;

по-третє, теорія самодетермінації Десі та Раяна та концепція «четвертої сторони» Катша і Рабінович-Ейні утворюють цілісну теоретичну основу для побудови мотиваційних систем дистанційного конфліктного менеджменту;

по-четверте, верифіковані дані Gallup 2023 та Buffer 2023 доводять, що мотиваційні механізми – психологічна безпека, залученість, визнання – є вирішальнішими, ніж суто технологічні рішення;

по-п'яте, аналіз зарубіжного досвіду підтвердив ефективність комплексного мотиваційного підходу, що поєднує чотири групи інструментів: матеріальні стимули, нематеріальне визнання, психологічну безпеку та процесуальну справедливість.

Для українських підприємств в умовах воєнного стану реалістичним є поетапне впровадження системи на основі малобюджетних або безкоштовних цифрових рішень у поєднанні з інститутом корпоративних медіаторів і превентивним моніторингом командного клімату.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним вимірюванням економічного ефекту від впровадження системи та можливостями застосування штучного інтелекту для ранньої діагностики конфліктного потенціалу.

Список використаних джерел

1. Збрицька Т.П. Цифровізація та інноваційні технології у діяльності HR-аудиту. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науковий журнал № 3 (328), 2025. 134 с. (С.78-83).
2. Eurofound and International Labour Office. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg: Publications Office of the European Union; Geneva: ILO, 2017. 66 p. URL: <https://www.ilo.org/publications/working-anytime-anywhere-effects-world-work> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Gallup Inc. State of the Global Workplace: 2023 Report. Washington, DC : Gallup, 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Buffer Inc. State of Remote Work 2023 / Buffer, Nomad List, Remote OK. San Francisco: Buffer, 2023. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023> (дата звернення: 16.04.2026).
5. Pondy L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models. Classics of Organization Theory. 9th ed. / ed. by J. M. Shafritz, J. S. Ott, Y. S. Jang. Boston: Cengage Learning, 2023. P. 35.
6. Jehn K. A. The hidden costs of prosocial behavior in conflict. Current Opinion in Psychology. 2020. Vol. 33. P. 214-219.
7. Boundary management and work-nonwork balance while working from home / T. D. Allen [et al.]. Journal of Applied Psychology. 2021. Vol. 106, № 1. P. 60-69.
8. Coleman P. T. The Way Out: How to Overcome Toxic Polarization. New York: Columbia University Press, 2021. 328 p.
9. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology. 2020. Vol. 61. P. 101.
10. Ury W. L., Brett J. M., Goldberg S. B. Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict. Cambridge, MA: PON Books, 2020. 208 p.
11. Rabinovich-Einy O., Katsh E. The new ODR: evaluating systems that resolve disputes algorithmically. Journal of Dispute Resolution. 2021. Vol. 2021, № 2. P. 235-256.
12. Ury W. Possible: How We Survive (and Thrive) in an Age of Conflict. New York: Harper Business, 2024. 168 p.
13. Asana Inc. Anatomy of Work Global Index 2023. San Francisco: Asana, 2023. URL: <https://asana.com/resources/anatomy-of-work> (дата звернення: 16.04.2026).
14. Збрицька Т.П., Косяк І.А. Управління системою мотивації персоналу сучасного підприємства в умовах невизначеності: проблеми та перспективи. Національні інтереси України: науково-практичний журнал №5(5) 2024. С.333-340.
15. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 5. Ст. 26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20> (дата звернення: 17.04.2026).
16. Колот А. М., Герасименко О. О. Філософія соціально-трудового розвитку: зміна парадигми. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2020. № 1 (19). С. 8-40.