

Макалюк І.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Кузовая С.Ю.

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

АЛГОРИТМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: ОСОБЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Стрімка цифровізація економіки та впровадження штучного інтелекту (ШІ) у сферу управління персоналом зумовлюють трансформацію традиційних трудових відносин. Одним із ключових факторів цих змін є використання інструментів алгоритмічного управління.

Алгоритмічне управління (АУ) (або алгоритмічний менеджмент) – це використання ШІ для часткової чи повної автоматизації традиційних управлінських функцій, таких як надання інструкцій, моніторинг і оцінювання працівників. Роботодавці можуть використовувати алгоритми для контролю працівників за допомогою шести основних механізмів: обмеження (restricting) та рекомендування (recommending) – для керування, запис (recording) та рейтингування (rating) – для оцінювання, а також заміна (replacing) та винагородження (rewarding) – для дисципліни [2].

Алгоритмічне управління є центральним елементом бізнес-моделі цифрових платформ, але також швидко поширюється і на традиційні сектори, включаючи логістику, виробництво, роздрібну торгівлю, фінанси, охорону здоров'я та освіту. Системи АУ керують складськими операціями, планують та оптимізують маршрути, складають робочі графіки у відділеннях невідкладної допомоги, здійснюють автоматизований контроль якості на виробництві, записують і транскрибують розмови операторів з клієнтами тощо. За даними європейських досліджень, з найвищим рівнем впливу АУ

стикаються працівники фінансового сектору (69 %) та транспортної галузі (56 %) [1; 2].

Проте, практика використання АУ породжує низку правових викликів, пов'язаних із захистом трудових прав працівників, принципами справедливості, недискримінації та юридичної визначеності. Адже алгоритми можуть приховувати явні та неявні упередження розробників або відтворювати історичні упередження, що вже існують у навчальних даних. Наприклад, створення моделей, які прогнозують успішність майбутніх працівників на основі даних про поточних співробітників, неминуче призводить до того, що система надає перевагу кандидатам, схожим на тих, кого вже було найнято [5].

В офісній та дистанційній роботі системи АУ дозволяють здійснювати асолютний нагляд за працівниками, включаючи відстеження натискання клавіш, використання додатків, історію вебпереглядів, аналіз електронних листів та внутрішніх чатів, регулярні знімки екрану чи фото з вебкамер. Також системи АУ часто призводять до зростання інтенсивності праці, посилення тиску щодо продуктивності та пришвидшенні темпу роботи. Орієнтація на продуктивність може створювати нездорову конкуренцію та соціальну ізоляцію серед працівників. Постійний цифровий моніторинг, необхідність відповідати алгоритмічним цілям та тиск метрик призводять до значного стресу, тривоги та ризику вигорання серед працівників [1; 2].

За даними досліджень А. Milanez, А. Lemmens, С. Ruggiu [3], загальний моніторинг працівників уже застосовують 90 % компаній у США, 67 % у ЄС та 31 % у Японії. Найчастіше компанії контролюють робочий час або періоди активної роботи працівників та виконання робочих завдань. Навіть, більш чутливі форми моніторингу, такі як контроль змісту електронних листів, дзвінків або повідомлень, уже застосовують 55 % компаній у США (рис. 1).

До ризикових аспектів застосування інструментів ШІ у сфері трудових відносин також можна віднести те, що часто бракує прозорості відносно принципів роботи систем АУ і використання зібраних даних. Працівники нерідко, навіть, не підозрюють, що такі системи застосовуються, або не мають можливості відмовитися від

збору даних, отримати доступ до них чи виправити помилки. Звільнення або негативні оцінки продуктивності часто відбуваються на основі автоматизованих метрик, коли працівник, навіть, не розуміє критеріїв, за якими система прийняла рішення [2].

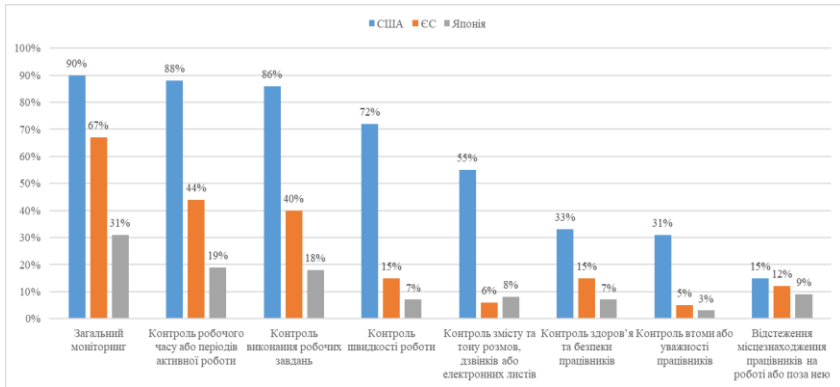


Рис. 1. Результати опитувань роботодавців щодо використання алгоритмічних інструментів управління у США, ЄС та Японії (2025 р.)

Джерело: побудовано на основі [3]

Одночасно з цим, інструменти АУ та ШІ глибоко інтегруються в процеси рекрутингу та оцінки працівників. Зокрема, ШІ-системи використовуються для створення описів вакансій, аналізу резюме, підбору кандидатів, а також алгоритмічного аналізу відеоінтерв'ю та відповідей на тестові завдання. У сфері найму ШІ здатний аналізувати резюме та прогнозувати професійну придатність, а також аналізувати міміку, тон голосу та емоційний стан кандидата під час співбесіди, що є глибоким втручанням у приватне життя та може базуватися на сумнівних наукових підставах [2]. Таке використання АУ може призводити до алгоритмічної дискримінації, оскільки інструменти розпізнавання обличчя, що використовуються для аналізу відеоінтерв'ю, можуть демонструвати дискримінацію та вищий рівень помилок щодо жінок та представників етнічних меншин [5]. Це створює ризики

порушення принципу рівності у сфері праці, закріпленого як у міжнародних актах, так і в національному законодавстві України.

Так, міжнародні стандарти вказують на необхідність людського контролю за алгоритмічними рішеннями. Зокрема, Міжнародна організація праці наголошує, що алгоритми не повинні самостійно ухвалювати рішення щодо дисциплінарної відповідальності або звільнення працівників, а такі рішення мають бути прозорими та оскаржуваними. Аналогічний підхід закріплено в рекомендаціях ЮНЕСКО з етики та регулювання штучного інтелекту (Recommendation on the ethics of artificial intelligence) [4].

Разом з тим, існує протилежна точка зору, згідно якої ШІ у майбутньому необхідно надати статус «правосуб'єктності» у сфері трудових відносин і не тільки. Зокрема, вітчизняна науковиця Кузнецова М. Ю. [5], підтримуючи позицію професора Оксфордського університету Х. Айденмюллера, зазначає, що: «...швидкий розвиток технологій може незабаром наділити ШІ ознаками автономії, свідомості та волі». Однак, вважаємо, що такі тенденції несуть значні ризики та загрози, адже, незважаючи на всі блага, які впроваджує цифрова економіка у сферу людського буття, підміна та ототожнення «природного» інтелекту зі «штучним» є неприпустимим. Цифрові технології мають виступати інструментом у руках людини, але аж ніяк не навпаки.

Важливим орієнтиром, що підтверджує недосконалість цифрових технологій в управлінні, є Регламент ЄС про штучний інтелект (EU AI Act). Останній відносить системи ШІ, що застосовуються у сфері зайнятості, рекрутингу та управління персоналом, до категорії високоризикових. Для таких систем передбачено обов'язкові вимоги щодо прозорості, недискримінації, управління ризиками та забезпечення людського нагляду [4]. Ці положення також мають значення для України в контексті євроінтеграції та адаптації законодавства до права ЄС.

Діюче трудове законодавство України, як і законодавство більшості країн світу, формувалося в доцифрову епоху та не має реальних механізмів регулювання трудових відносин під впливом технологій штучного інтелекту, що створює прогалини у захисті трудових прав у цифровому середовищі [5]. У зв'язку з цим,

актуальним є подальший розвиток вітчизняних нормативно-правових положень у сфері праці шляхом закріплення принципів людського контролю над автоматизованими рішеннями, відповідальності роботодавця за використання інструментів ШІ та додаткових гарантій захисту прав працівників, оскільки впровадження штучного інтелекту у сферу трудових відносин має супроводжуватися не лише технологічними інноваціями, але й ефективними правовими механізмами, спрямованими на забезпечення балансу між інтересами роботодавця та «приватністю» і захищеністю найманого працівника.

Список використаних джерел:

1. Aloisi A., De Stefano V. Your Boss Is an Algorithm. Artificial Intelligence, Platform Work and Labour // Hart Publishing, 2022. 11 p. *Published: July 14, 2022.* URL: <https://ssrn.com/abstract=4139319>
2. Digitalisation, artificial intelligence and algorithmic management in the workplace: Shaping the future of work // European Parliamentary Research Service. 133 p. *Published: October, 2025.* URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/774670/EPRS_STU\(2025\)774670_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/774670/EPRS_STU(2025)774670_EN.pdf)
3. Milanez A., Lemmens A., Ruggiu C. Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey // OECD Artificial Intelligence Papers. 2025. № 31. 73 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/287c13c4-en>
4. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 // Official Journal of the European Union. *Published: 12.07.2024.* URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
5. Кузнецова М. Ю. Штучний інтелект в трудових відносинах: проблеми та виклики правового регулювання. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2025. № 3. Ч. 1. С. 520–524. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.79>

УДК 33(062.552)
С 91

С 91

Сучасний розвиток економічної теорії і практики.

Матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 27-28 березня 2026 р.). – Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2026. – 84 с.

ISBN 978-617-8514-46-4

У збірнику представлені матеріали науково-практичної конференції «Сучасний розвиток економічної теорії і практики». Розглядаються загальні питання економіки та управління підприємствами, фінансів та податкової політики, сучасного менеджменту та інше.

Збірник призначений для науковців, викладачів, аспірантів та студентів, які цікавляться економічною наукою, а також для широкого кола читачів.

УДК 33(062.552)