УДК 331.108:004.738.5:005.95/.96

А. М. Зелінська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5524-047X
Н. С. Гусар,
аспірант, Поліський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-0636-682X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.309

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У ПЛАТФОРМНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МОДЕЛІ

A. Zelinska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University
N. Husar,
Postgraduate student, Polissia National University

MANAGEMENT OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS IN THE PLATFORM ECONOMY: TRANSFORMATION OF THE HR MODEL

У статті досліджено трансформацію менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці крізь призму еволюції HR-моделі в умовах поширення алгоритмічного управління працею. Показано, що цифрові платформи дедалі активніше виконують управлінські функції, які раніше належали традиційним HR-підрозділам, а управлінські рішення реалізуються через алгоритмічні системи, рейтингові механізми та цифрові інтерфейси. Доведено, що трансформація має системний характер і охоплює інституційні засади зайнятості, управлінські практики, технологічну інфраструктуру та регуляторні вимоги.

Обгрунтовано, що HR-модель у платформній економіці стає більш алгоритмічною, менш персоніфікованою та більш транзакційною. Водночас алгоритмізація породжує нові соціально-трудові ризики, пов'язані з непрозорістю рішень, інформаційною асиметрією та потенційними дискримінаційними ефектами. Особливу увагу приділено принципу людського контролю (human oversight) як необхідному елементу сучасної HR-архітектури.

Проаналізовано регуляторний вплив EU AI Act, який відносить системи штучного інтелекту у сфері зайнятості до категорії високого ризику та встановлює вимоги щодо управління ризиками, прозорості та недискримінаційності. Зроблено висновок про необхідність системного проєктування HR-архітектури цифрових платформ з урахуванням принципів відповідальності, підзвітності та соціальної справедливості.

The rapid expansion of platform-based business models has fundamentally reshaped the organization of work and the mechanisms through which labour is coordinated and managed. Within the platform economy, digital platforms increasingly perform not only intermediary functions but also key managerial roles traditionally associated with human resource (HR) departments. This shift necessitates a rethinking of the management of social and labour relations, as algorithmic systems, automated monitoring tools, rating mechanisms, and digital interfaces redefine the logic of coordination, control, and evaluation of work.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of the transformation of the HR model in the platform economy and to identify its managerial characteristics and implications in the context of algorithmic labour management. The study integrates institutional, managerial, technological, and regulatory perspectives in order to conceptualize HR transformation as a systemic shift rather than a mere technological upgrade.

The research demonstrates that the platform-based HR model is characterized by increased algorithmization, reduced personalization of managerial interaction, and a more transactional nature of labour relations. Managerial decisions are embedded in digital infrastructures and implemented through automated rules and data-driven procedures, which significantly alters traditional power balances and mechanisms of accountability. At the same time, algorithmic management generates new social and labour risks, including opacity of decision-making processes, information asymmetry, potential bias, and limited procedural safeguards.

Particular attention is paid to the principle of human oversight as a structural component of contemporary HR architecture. The article also analyses the regulatory implications of the EU Artificial Intelligence Act (EU AI Act), which classifies AI systems used in employment and worker management as high-risk systems, thereby introducing mandatory requirements related to transparency, risk management, data quality, non-discrimination, and human control.

The findings suggest that effective management of social and labour relations in the platform economy requires a transition from fragmented algorithmic tools to a systematically designed HR architecture integrating governance mechanisms, algorithmic cores, data infrastructures, and human oversight. The study contributes to the theoretical understanding of HR transformation and offers practical managerial implications for digital platforms operating in increasingly regulated and socially sensitive environments.

Ключові слова: платформна економіка; алгоритмічне управління; HR-модель; менеджмент соціально-трудових відносин; людський контроль; EU AI Act; гіг-зайнятість.

Key words: platform economy; algorithmic management; HR transformation; social and labour relations; human oversight; EU AI Act; gig employment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується поширенням платформних бізнес-моделей та істотними змінами в організації праці. У межах платформної економіки цифрові платформи виконують не лише функцію посередництва між споживачами та постачальниками товарів і послуг, а й дедалі активніше перебирають на себе функції управління працею, які традиційно здійснювалися HR-підрозділами підприємств. Це змінює механізми координації трудової діяльності та трансформує менеджмент соціально-трудових відносин.

Платформна зайнятість, гіг-економіка та фріланс стали вагомими сегментами національного ринку праці, особливо в умовах пандемії COVID-19, повномасштабної війни та тривалої соціально-економічної нестабільності. Значна частина економічно активного населення інтегрується у глобальні та локальні цифрові платформи, використовуючи їх як джерело доходу та механізм доступу до міжнародних ринків праці. Водночас така інтеграція супроводжується поширенням нестандартних форм зайнятості, розмиванням меж трудових відносин та зростанням ризиків соціальної незахищеності.

За цих умов традиційні підходи до менеджменту соціально-трудових відносин виявляються недостатніми для ефективного регулювання нових форматів праці. Управління дедалі частіше здійснюється через алгоритмічні системи, автоматизовані механізми моніторингу, рейтингові інструменти та цифрові інтерфейси, що змінює зміст управлінських функцій і послаблює роль безпосередньої персоніфікованої взаємодії.

Отже, актуалізується потреба в науковому аналізі трансформації менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці крізь призму еволюції HR-моделі, визначення її ключових характеристик та оцінки управлінських і соціальних наслідків цієї трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковий дискурс щодо платформної економіки та її впливу на працю формується на перетині менеджменту соціально-трудових відносин, соціології праці, економіки праці та трудового права. У найбільш узагальненому вигляді сучасні дослідження концентруються навколо трьох взаємопов'язаних напрямів: платформна економіка як інституційна модель організації ринку праці; алгоритмічне управління працею як новий ме-

ханізм контролю та координації; трансформація соціально-трудових відносин і регуляторні відповіді на ризики прекаризації та дискримінації.

У межах першого напряму платформи розглядаються як специфічні цифрові інфраструктури, що поєднують функції посередництва, акумуляції даних і координації економічної взаємодії. Значний внесок у дослідження глобальних онлайн-ринків праці зробив Вілі Лехдонвірта [10], який аналізує платформи як нову форму організації праці та перерозподілу влади між учасниками цифрової економіки. У його роботах наголошується, що платформи формують нові режими залежності та асиметрії, навіть за формального збереження статусу незалежних виконавців.

Критичний аналіз гіг-економіки представлений також у працях інших дослідників цифрової праці, які розглядають платформні моделі як інструменти трансформації відносин контролю й влади. У межах цього напряму підкреслюється, що гнучкість і низькі бар'єри входу поєднуються з нестабільністю доходів, розмитістю відповідальності та обмеженими можливостями колективного представництва інтересів [12, 13].

Другий напрям зосереджується на феномені алгоритмічного управління: відборі та розподілі завдань, ціноутворенні, рейтинговому оцінюванні, застосуванні санкцій і деактивації акаунтів. Дослідження Д. Дугана та ін. аналізують алгоритмічне HRM як нову форму організації праці в гіг-економіці. Автори підкреслюють, що управлінські функції дедалі частіше реалізуються через цифрові системи, що змінює сам характер менеджменту праці [6].

У цій площині активно обговорюються проблеми непрозорості алгоритмічних рішень ("black box"), асиметрії інформації між платформою та виконавцями, помилкових автоматизованих рішень, а також ризиків упередженості даних і дискримінаційних наслідків, що безпосередньо впливають на умови праці та стабільність зайнятості [7].

Третій напрям охоплює питання статусу працівників, меж самозайнятості, доступу до соціального захисту, процедур апеляції та ролі держави й соціальних партнерів. У звітах Міжнародної організації праці (ILO) та Організації економічного співробітництва і розвитку (OECD) підкреслюється необхідність оновлення інструментів регулювання платформної зайнятості, зокрема щодо мінімальних гарантій, прозорості умов праці та ефективних механізмів вирішення спорів [8, 9].

Окремий сучасний вектор досліджень пов'язаний із регулюванням застосування штучного інтелекту у сфері праці. Значна увага приділяється EU AI Act — регламенту Європейського Союзу, що встановлює ризик-орієнтований підхід до використання систем штучного інтелекту та відносить системи у сфері зайнятості до категорії високого ризику. У наукових публікаціях наголошується, що такий підхід посилює вимоги до прозорості алгоритмічних рішень, управління ризиками та забезпечення людського контролю [5].

Українські дослідження, а саме праці Анатолія Колота, Івана Рябоконя, Юлії Бабій, а також роботи Тетяни Перегудової зосереджені переважно на наслідках поширення нестандартної зайнятості, цифрової трансформації ринку праці та викликах для соціально-трудової сфери. Водночас у вітчизняному дискурсі недостатньо системно розкрито управлінський вимір платформ як суб'єкта регулювання соціально-трудових відносин, зокрема архітектуру алгоритмічного виконання HR-функцій та механізми інтеграції регуляторних вимог у практики платформ [2, 3].

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що існуючі дослідження часто розглядають платформну зайнятість, алгоритмічне управління та регуляторні зміни ізольовано. Натомість недостатньо розробленим залишається комплексний підхід, у межах якого HR-модель аналізується як системна основа менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці та як об'єкт регуляторного впливу. Саме ця наукова прогалина визначає логіку та спрямованість подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження трансформації менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці через призму еволюції HR-моделі в умовах поширення алгоритмічного управління працею та обґрунтування управлінських імплікацій цієї трансформації для цифрових платформ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнення підходів, представлених у сучасних наукових публікаціях, свідчить, що трансформація управління працею в умовах платформної економіки має системний характер і зачіпає базові елементи традиційної HR-моделі. Для чіткого окреслення цих змін доцільно зіставити традиційну та платформну моделі управління працею за ключовими управлінськими характеристиками. Таке порівняння дозволяє виокремити принципові відмінності в організації праці, механізмах контролю та характері соціально-трудових відносин, які і визначають логіку нашого дослідження. Порівняльну характеристику відповідних моделей наведено в табл. 1.

У ході дослідження також з'ясовано, що трансформація менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці не обмежується окремими управлінськими інструментами або технологічними рішеннями. Вона має комплексний характер і охоплює одночасно інституційні засади зайнятості, управлінські практики, технологічні механізми організації праці та регуляторні вимоги до діяльності цифрових платформ.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційної та платформної моделей управління працею

Критерій	традиційна HR-модель	HR-модель платформної економіки
Форма зайнятості	Постійна, контрактна	Гіг-зайнятість, фріланс
Суб'єкт управління	HR-менеджер	Алгоритм, платформа
Контроль	Адміністративний	Цифровий, рейтинговий
Мотивація	Довгострокова	Короткострокова, транзакційна
Соціальний захист	Високий	Обмежений або відсутній

Джерело: узагальнено на основі [13, 14].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

З метою формування прикладних управлінських орієнтирів для цифрових платформ результати дослідження було узагальнено у вигляді аналітичних кластерів, що відображають ключові напрями трансформації менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці.

Такий підхід дозволяє не лише описати характер трансформацій, а й безпосередньо пов'язати їх із конкретними управлінськими викликами, що постають перед цифровими платформами та можливими варіантами управлінських рішень. Систематизовані результати авторського аналізу наведено в табл. 2.

Запропонована в табл. 2. кластеризація окреслює, як саме трансформуються соціально-трудові відносини на платформах і де формуються ключові управлінські вузли, від алгоритмічного контролю до процедур апеляції та комплаєнсу. Щоб підтвердити практичну значущість цих висновків, доцільно звернутися до кількісних оцінок поширення платформної зайнятості та її ролі на сучасному ринку праці.

Водночас слід враховувати, що різні дослідження використовують відмінні визначення платформної праці (онлайн/локальна, епізодична/регулярна, із різною часткою доходу тощо). Тому наявні показники варто інтерпретувати як орієнтовні діапазони, а не як повністю зіставні статистичні ряди. Попри ці методологічні обмеження, доступні оцінки демонструють, що платформна зайнятість охоплює мільйони працюючих у різних країнах і формує помітний сегмент ринку праці.

За оцінками Світового банку, платформна економіка може охоплювати до 12% глобального ринку праці. У межах того самого аналітичного матеріалу ідентифіковано 545 онлайн-платформ для гіг-роботи, причому близько 75% з них мають локальний або регіональний характер, а географія представленості працівників і клієнтів охоплює 186 країн [18]. Наведені дані підтверджують, що йдеться не про вузьку нішу, а про масштабний і диверсифікований сегмент цифрової економіки праці.

Показовими є також результати огляду OECD/ILO/EU, підготовленого на основі опитування COLLEEM у 16 європейських країнах, за результатами якого було встановлено, що приблизно 11% респондентів хоча б раз надавали трудові послуги через платформи ("ever platform workers"); частка тих, хто залучався до платформної праці принаймні щомісяця, становила 8,6%; частка осіб, які відповідали критеріям зайнятості (умовно працювали ?10 год/міс), — близько 4%; а частка тих, хто отримував через платформи не менше 25% доходу, 2,5% [3]. Отже, платформи вже формують структурно помітний сегмент зайнятості, де управлінські механізми (прозорість правил, процедури апеляції, контроль недискримінаційності, людський контроль над алгоритмами) набувають безпосереднього соціально-трудового значеннях [12].

Щодо України, ключова проблема полягає в тому, що офіційна статистика платформної зайнятості у відкритому державному обліку не виокремлюється як окрема категорія. Тому аналіз грунтується на міжнародних оцінках і вторинних узагальненнях. Зокрема, в оглядових матеріалах, що посилаються на оцінки Міжнародної організації праці (МОП), наводиться орієнтир: до

Таблиця 2.Аналітичні кластери трансформації менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці

Аналітичний кластер	Фокус змін у соціально-трудових відносинах	Прояв трансформації у платформній моделі	Практичні управлінські орієнтири
Платформна економіка як форма організації праці	Інституційна роль платформ	Платформа поєднує функції посередника та суб'єкта управління працею	Формування внутрішніх політик управління працею незалежно від формального статусу виконавців
Нестандартна зайнятість і gig-модель	Стабільність зайнятості та доходів	Короткострокові завдання, відсутність гарантій, висока плинність	Розроблення гнучких механізмів мотивації, утримання та залучення виконавців
Алгоритмічне управління працею	Контроль і координація	Рішення реалізуються через алгоритми (matching, рейтинги, санкції)	Запровадження процедур людського контролю та перегляду автоматизованих рішень
Трансформація HR-моделі	HR-функції та управлінські інструменти	HR інтегрований у цифровий продукт платформи	Переосмислення HR як техніко-управлінської архітектури
Соціально-трудові відносини та захист виконавців	Права, гарантії, апеляції	Залежність від рейтингових систем, обмежені механізми захисту	Створення каналів апеляції та зворотного зв'язку
Регуляторний комплаєнс (EU AI Act)	Відповідальність за HR-алгоритми	Класифікація HR-AI як високоризикових систем	Інтеграція ризик-менеджменту і недискримінації в дизайн алгоритмів

Джерело: авторська розробка.

500 тис. українців могли бути зареєстровані на веб-платформах, що оцінювалося як до 3% робочої сили на той момент [8]. Хоча ця оцінка не є офіційною державною статистикою, вона важлива як аналітичний сигнал: Україна була (і значною мірою залишається) помітним постачальником онлайн-праці, а отже питання менеджменту соціально-трудових відносин на платформах має практичний вимір для значної кількості працюючих [15, 16].

Важливим для подальших досліджень є те, що після перерви у 2022—2025 роках відновлення регулярних вибіркових обстежень населення (домогосподарств), зокрема обстеження робочої сили, створює підгрунтя для системнішого кількісного аналізу сучасних форм зайнятості. Відповідні методичні та організаційні рішення закріплено, зокрема, наказом Державної служби статистики України № 66 від 23.04.2025 р. щодо формування вибіркових сукупностей для обстежень населення (домогосподарств) у 2025—2029 роках, а також Планом державних статистичних спостережень України на 2026 рік (розпорядження КМУ № 1488-р від 24.12.2025) [1, 4]. Відновлення регулярного моніторингу не означає автоматичної появи окремого "платформного" індикатора, однак відкриває можливість більш системно відстежувати структурні зрушення у зайнятості й формувати доказову основу для управлінських рішень у сфері менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці.

Наведені кількісні оцінки підтверджують, що цифрові платформи вже відіграють помітну роль у структурі ринку праці та охоплюють значні масиви економічно активного населення. За таких умов ключового значення набуває питання, яким чином організовується та координується праця в межах платформної економіки і які управлінські механізми лежать в основі цієї координації.

На відміну від традиційних форм зайнятості, де управління працею здійснюється через безпосередню управлінську взаємодію, у платформній економіці центральним інструментом регулювання соціально-трудових відносин стає алгоритмічне управління працею. Саме аналіз цього механізму дозволяє зрозуміти, як трансформується HR-модель платформ і які управлінські виклики постають у сфері менеджменту соціально-трудових відносин.

Таблиця 3. Основні HR-функції та інструменти алгоритмічного управління

HR-функція	Традиційні інструменти	Інструменти платформ
Рекрутинг	Співбесіда, CV	Алгоритмічний відбір
Адаптація	Наставництво	Цифрові інструкції
Оцінювання	KPI, атестація	Рейтинги, відгуки
Мотивація	Зарплата, премії	Динамічні тарифи
Контроль	Менеджер	Автоматизований моніторинг

Джерело: узагальнено на основі [14, 17].

Перехід до алгоритмічного управління працею супроводжується зміною не лише форм контролю, а й самих інструментів реалізації HR-функцій. Для систематизації цих змін доцільно порівняти традиційні HR-інструменти з інструментами, характерними для цифрових платформ. Відповідне узагальнення подано в табл. 3.

Як видно з табл. 3, алгоритмічні системи перебирають на себе ключові управлінські функції, які раніше виконувалися HR-менеджерами. Управлінські рішення набувають форми цифрових правил і автоматизованих процедур, що інтегровані в інфраструктуру платформи та визначають порядок доступу до праці.

У площині менеджменту соціально-трудових відносин це означає, що взаємодія між платформою та виконавцем дедалі менше базується на переговорному процесі або індивідуальному управлінському рішенні. Натомість провідну роль відіграють рейтингові системи, автоматизовані показники ефективності та непрямі механізми поведінкового стимулювання. Рейтинг або алгоритмічний скоринг фактично виконує функцію універсального інструменту координації, що одночасно впливає на доступ до завдань, рівень доходу та тривалість співпраці.

Трансформація HR-моделі у платформній економіці має подвійний характер. З одного боку, вона забезпечує гнучкість зайнятості, знижує бар'єри входу на ринок праці та розширює доступ до глобальних економічних можливостей. З іншого, посилює нестабільність доходів, залежність від алгоритмічних оцінок і ризики соціальної незахищеності. Узагальнення ключових переваг і ризиків наведено на рис. 1.

Рис. 1. Переваги та ризики HR-моделі платформної економіки

Джерело: авторська розробка.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Досвід функціонування цифрових платформ свідчить, що алгоритмічне управління породжує низку управлінських ризиків. До них належать непрозорість критеріїв ухвалення рішень, інформаційна асиметрія між платформою та виконавцями, потенційні дискримінаційні ефекти, а також обмежені можливості перегляду або оскарження автоматизованих рішень.

Усе це безпосередньо впливає на якість соціально-трудових відносин і може підривати довіру до платформи як організатора праці. Саме в цьому контексті виникає потреба у механізмах людського контролю як інструменті забезпечення процесуальної справедливості.

Узагальнюючи наведений аналіз, можна стверджувати, що HR-модель у платформній економіці: стає більш алгоритмічною (управлінські рішення реалізуються через цифрові системи); є менш персоніфікованою, а саме зменшується роль безпосередньої управлінської взаємодії; набуває більш транзакційного характеру (відносини будуються навколо окремих завдань, а не довгострокової зайнятості).

Саме ця конфігурація і визначає специфіку сучасного менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці.

В умовах домінування алгоритмічного управління особливої ваги набуває питання забезпечення людського контролю над управлінськими рішеннями. У контексті платформної економіки human oversight (людський контроль) слід розглядати не як альтернативу алгоритмічній координації, а як її необхідне інституційне доповнення, спрямоване на забезпечення процесуальної справедливості та мінімізацію ризиків.

Йдеться, насамперед, про цілеспрямоване вбудовування механізмів людського втручання в ті етапи управління працею, які мають істотні наслідки для соціально-трудових відносин: доступ до роботи, застосування санкцій, деактивацію акаунтів, зміну умов співпраці або коригування рейтингу.

У практичному вимірі людський контроль передбачає: можливість перегляду автоматизованих рішень уповноваженою особою; забезпечення процедур оскарження; надання зрозумілих пояснень щодо причин прийнятого алгоритмічного рішення; регулярний аудит алгоритмічних моделей на предмет помилок і дискримінаційних ефектів.

З управлінської точки зору human oversight виконує щонайменше три функції. По-перше, коригувальну — зменшення ризику помилкових або упереджених рішень, що виникають через обмеженість або викривленість даних. По-друге, легітимаційну — підвищення прозорості управління та зміцнення довіри виконавців до платформи як організатора праці. По-третє, стратегічну — інтеграцію механізмів відповідальності в архітектуру HR-моделі, що перетворює людський контроль із реактивного інструменту вирішення спорів на постійний елемент системи управління [17].

Важливо підкреслити, що ефективний людський контроль не зводиться до формальної наявності служби підтримки. Йдеться про системну управлінську функцію, яка передбачає інституціоналізацію процедур перегляду, алгоритмічного аудиту та зворотного зв'язку.

Таким чином, у платформній економіці людський контроль стає не додатковою опцією, а необхідною складовою сучасної HR-моделі, що забезпечує баланс між технологічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Зростання ролі людського контролю в алгоритмічному управлінні працею поступово набуває нормативного виміру. Якщо на початковому етапі механізми human oversight розглядалися переважно як елемент належної управлінської практики, то сьогодні вони дедалі частіше закріплюються на рівні наднаціонального регулювання. Інституційне закріплення принципу людського контролю простежується в регуляторній політиці Європейського Союзу у сфері штучного інтелекту. Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення Регламенту (ЄС) 2024/1689 Європейського Парламенту та Ради (EU AI Act), який встановлює гармонізовані правила використання систем штучного інтелекту на основі ризик-орієнтованого підходу [5].

Для платформної економіки принциповим є те, що системи штучного інтелекту, які застосовуються у сфері зайнятості, управління працівниками та доступу до самозайнятості, віднесено до категорії високого ризику. Йдеться, зокрема, про алгоритми рекрутингу, відбору, оцінювання результатів праці, моніторингу діяльності, ухвалення рішень щодо доступу до роботи та припинення співпраці.

Такий підхід означає зміну регуляторної логіки: алгоритмічні HR-рішення більше не розглядаються як внутрішні технічні інструменти платформи. Вони кваліфікуються як управлінські системи з істотним соціальним впливом, що підлягають спеціальним вимогам щодо прозорості, підзвітності та контролю.

EU AI Act встановлює для високоризикових систем низку обов'язкових вимог, серед яких, на наш погляд, варто виділити такі: запровадження системи управління ризиками протягом усього життєвого циклу алгоритму; забезпечення якості та репрезентативності даних; ведення технічної та управлінської документації; гарантування людського контролю та можливості втручання; запобігання дискримінаційним ефектам і порушенням основних прав.

Для цифрових платформ це має принципове значення, оскільки HR-функції в таких бізнес-моделях часто інтегровані безпосередньо в цифрову інфраструктуру. Відтак комплаєнс із регуляторними вимогами не може обмежуватися формальним декларуванням відповідності, він потребує перегляду всієї архітектури управління працею.

У ширшому контексті EU AI Act сприяє інституціоналізації нової моделі менеджменту соціально-трудових відносин, у якій технологічна ефективність поєднується з вимогами соціальної відповідальності та процесуальної справедливості. Таким чином, регулювання штучного інтелекту виступає не лише обмежувальним чинником, а й каталізатором еволюції HR-моделі платформ.

Практична імплементація зазначених регуляторних вимог потребує їх перекладу з рівня загальних нормативних принципів у площину конкретних управлінських механізмів. Для цифрових платформ це означає необхідність структурованого визначення того, на яких

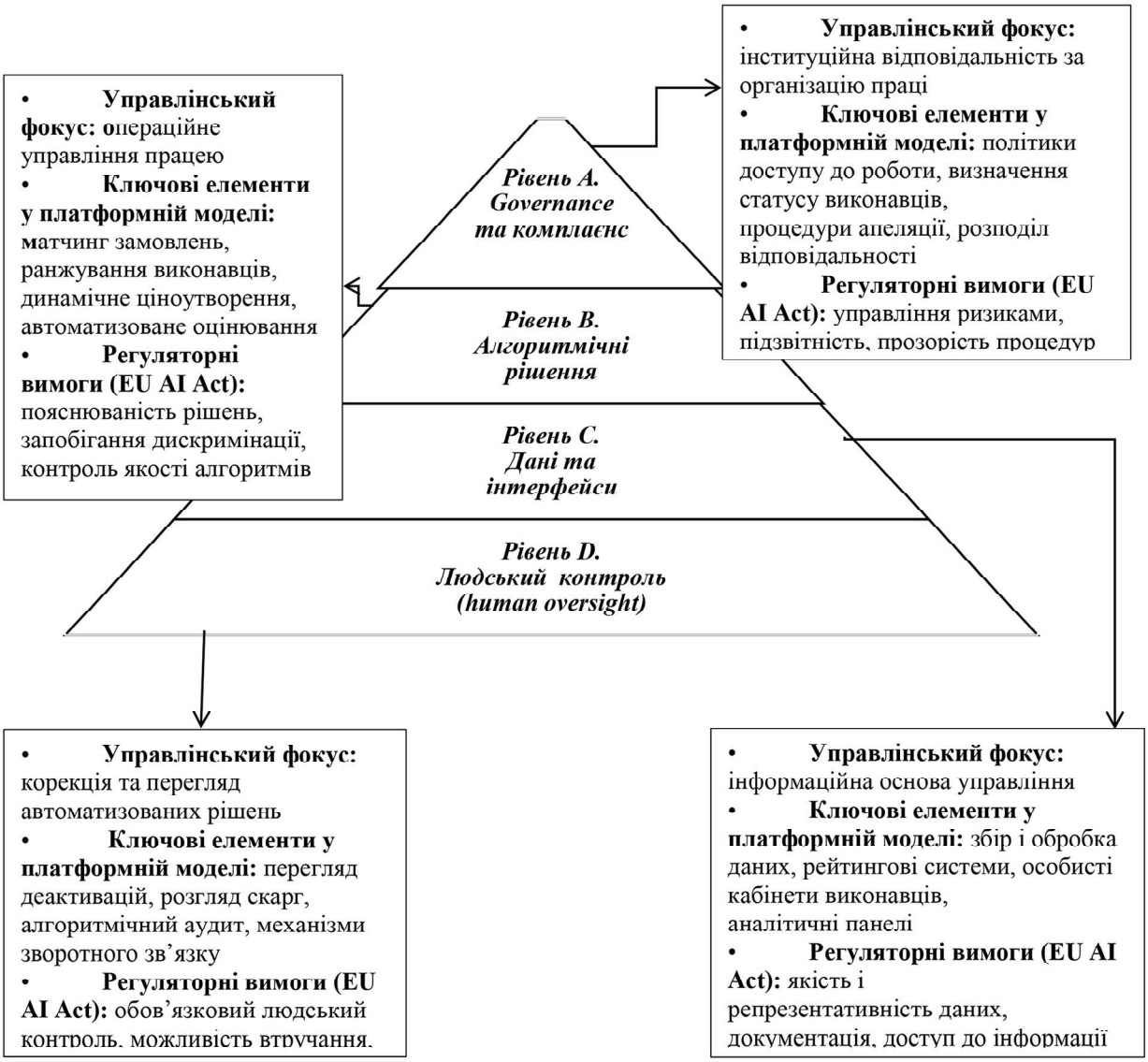

Рис. 2. Багаторівнева модель платформного HR-управління та її взаємозв'язок із вимогами EU AI Act.

Джерело: власні дослідження.

рівнях організації праці та за допомогою яких інструментів забезпечується відповідність вимогам EU AI Act.

З цією метою, на наш погляд, доцільним є використання багаторівневої моделі платформного HR-управління, яка дозволяє поєднати регуляторну логіку із внутрішньою архітектурою управління працею. У загальнену характеристику рівнів управління та їхній взаємозв'язок із вимогами EU AI Act наведено на рис. 2.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що трансформація менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці має комплексний і структурний характер. Йдеться не лише про зміну окремих HR-інструментів, а про формування нової архітектури управління працею, у якій алгоритмічні системи виконують функції координації, оцінювання та контролю, а людський контроль і регуляторні вимоги інтегруються в саму конструкцію цифрових платформ.

У такій моделі HR перестає бути виключно організаційною функцією і трансформується в техніко-управлінську систему, вбудовану в цифровий продукт. Це означає, що питання соціальної відповідальності, недискримінаційності та процесуальної справедливості більше не можуть розглядатися як зовнішні щодо бізнес-моделі платформи, вони стають її невід'ємною частиною.

Саме в цьому полягає ключова управлінська імплікація дослідження: ефективність платформної моделі дедалі тісніше пов'язана з якістю інституціоналізації механізмів контролю, прозорості та відповідальності в алгоритмічному управлінні працею.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що розвиток платформної економіки зумовлює системну трансформацію менеджменту соціально-трудових відносин, яка виходить за межі адаптації окремих HR-інструментів і набуває характеру зміни конфігурації HR-моделі.

У результаті аналізу встановлено, що сучасна HR-модель у платформній економіці характеризується алгоритмізацією управлінських функцій, деперсоналіза-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

цією взаємодії між суб'єктами трудових відносин та транзакційною орієнтацією зайнятості. Водночас її функціонування відбувається в умовах зростаючої регуляторної обумовленості, що посилює вимоги до прозорості, підзвітності та впровадження механізмів людського контролю.

Виявлена конфігурація HR-моделі поєднує підвищення операційної ефективності з формуванням нових соціальних ризиків, що актуалізує необхідність пошуку балансу між технологічною раціональністю та принципами соціальної справедливості. У цьому контексті менеджмент соціально-трудових відносин набуває нових функцій, пов'язаних із проектуванням алгоритмічних систем управління працею та інтеграцією механізмів регуляторного контролю в цифрову інфраструктуру платформ.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої аналітичної моделі для оцінювання управлінських рішень цифрових платформ та розроблення внутрішніх політик, спрямованих на мінімізацію соціальних ризиків алгоритмічного управління.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на комплексне емпіричне оцінювання впливу алгоритмічного управління на якість соціально-трудових відносин, зокрема на рівень зайнятості, стабільність доходів, ступінь автономії працівників і забезпечення їхніх трудових прав. Водночас перспективним напрямом є розроблення інституційних і правових механізмів адаптації міжнародних регуляторних підходів, зокрема положень EU AI Act, до національного соціально-економічного та правового контексту з урахуванням специфіки розвитку платформної економіки в Україні.

Література:

1. Державна служба статистики України. Наказ № 66 від 23.04.2025 "Про затвердження Методики формування вибіркових сукупностей для проведення у 2025-2029 роках обстежень населення (домогосподарств)" [Електронний ресурс]. Київ: Держстат, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/66/66_2025.htm (дата звернення: 05.02.2026).

2. Колот А., Рябоконь І., Бабій Ю. Соціально-трудовий вимір економіки платформ. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110.

3. Перегудова Т. Зайнятість у сфері цифрових платформ у контексті гідної праці. Економіка України. 2025. Т. 68. № 2 (759). С. 71—85. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.071.

4. Про затвердження Плану державних статистичних спостережень на 2026 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2025 № 1488-р [Електронний ресурс]. Київ, 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 05.02.2026).

5. Регламент (ЄС) 2024/1689 Європейського Парламенту та Ради від 13 червня 2024 року про встановлення гармонізованих правил щодо штучного інтелекту (EU AI Act) [Електронний ресурс]. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (дата звернення: 05.02.2026).

6. Duggan J., Carbery R., McDonnell A., Sherman U. Algorithmic HRM Control in the Gig Economy: The App-Worker Perspective. Human Resource Management. 2023. Vol. 62. No. 6. P. 883—899. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22168.

7. Dunn M., Munoz I., Jarrahi M. H. Dynamics of flexible work and digital platforms: Task and spatial flexibility in the platform economy. Digital Business. 2022. Vol. 2. No. 1. Article 100052. DOI: https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100052.

8. International Labour Organization. Digital labour platforms and the future of work [Електронний ресурс]. Geneva: ILO, 2018. URL: https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_618168/lang--en/index.htm (дата звернення: 05.02.2026).

9. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work [Електронний ресурс]. Geneva: ILO, 2021. URL: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.htm (дата звернення: 05.02.2026).

10. Lehdonvirta V., Kassi O., Hjorth I., Barnard H., Graham M. The Global Platform Economy: A New Offshoring Institution Enabling Emerging-Economy Microproviders. Journal of Management. 2019. Vol. 45. No. 2. P. 567—599. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206318786781.

11. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Handbook on Measuring Digital Platform Employment and Work [Електронний ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/0ddcac3b-en.

12. Pesole A., Urzi Brancati M. C., Fernandez-Macias E., Biagi F., Gonzalez Vazquez I. Platform Workers in Europe: Evidence from the COLLEEM Survey [Електронний ресурс]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2018-04/jrc-112157.pdf (дата звернення: 05.02.2026).

13. Robinson A. P., Jarrahi M. H., Keegan A., Meijerink J. Algorithmic Management in Limbo: Task-Driven Interweaving of Hierarchy and Market Management. Human Resource Management. 2025. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.70019.

14. Schor J. B., Attwood-Charles W., Cansoy M., Ladegaard I., Wengronowitz R. Dependence and precarity in the platform economy. Theory and Society. 2020. Vol. 49. No. 5—6. P. 833—861. DOI: https://doi.org/10.1007/s11186-020-09408-y.

15. Thompson C. Ukraine Is the World's Freelancer Factory. Wired. 2019. URL: https://www.wired.com/story/gig-work-in-ukraine/ (дата звернення: 05.02.2026).

16. United Nations Development Programme (UNDP) in Ukraine; Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). Ukrainians begin using internet more: 80% online every day [Електронний ресурс]. Kyiv, 2023. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds (дата звернення: 05.02.2026).

17. Wood A. J., Lehdonvirta V. Platforms disrupting reputation: precarity and recognition struggles in the remote gig economy. Sociology. 2023. Vol. 57. No. 5. P. 999—1016. DOI: https://doi.org/10.1177/00380385221126804.

18. World Bank. Demand for Online Gig Work Is Rapidly Rising in Developing Countries [Електронний ресурс]. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/09/07/demand-for-online-gig-work-rapidly-rising-in-developing-countries (дата звернення: 05.02.2026).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), Order "On approval of the Methodology for forming sample populations for conducting population (household) surveys in 2025—2029", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/66/66_2025.htm (Accessed 05 Feb 2026).

2. Kolot, A., Riabokon, I. and Babii, Yu. (2024), "Social and labour dimension of the platform economy", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110

3. Perehudova, T. (2025), "Employment in digital platforms in the context of decent work", Ekonomika Ukrainy, vol. 68, no. 2 (759), pp. 71—85. https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.071

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Order "On approval of the Plan of state statistical observations for 2026", available at: https://www.kmu.gov.ua (Accessed 05 Feb 2026).

5. European Parliament (2024), "Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)", available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (Accessed 05 Feb 2026).

6. Duggan, J., Carbery, R., McDonnell, A. and Sherman, U. (2023), "Algorithmic HRM Control in the Gig Economy: The App-Worker Perspective", Human Resource Management, vol. 62, no. 6, pp. 883—899. https://doi.org/10.1002/hrm.22168

7. Dunn, M., Munoz, I. and Jarrahi, M. H. (2022), "Dynamics of flexible work and digital platforms: Task and spatial flexibility in the platform economy", Digital Business, vol. 2, no. 1, Article 100052. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100052

8. International Labour Organization (2018), "Digital labour platforms and the future of work", available at: https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_618168/lang--en/index.htm (Accessed 05 Feb 2026).

9. International Labour Organization (2021), "World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work", available at: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.htm (Accessed 05 Feb 2026).

10. Lehdonvirta, V., Kassi, O., Hjorth, I., Barnard, H. and Graham, M. (2019), "The Global Platform Economy: A New Offshoring Institution Enabling Emerging-Economy Microproviders", Journal of Management, vol. 45, no. 2, pp. 567—599. available at: https://doi.org/10.1177/0149206318786781

11. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2023), "Handbook on Measuring Digital Platform Employment and Work", OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/0ddcac3b-en

12. Pesole, A., Urzi Brancati, M. C., Fernandez-Macias, E., Biagi, F. and Gonzalez Vazquez, I. (2018), "Platform Workers in Europe: Evidence from the COLLEEM Survey", Publications Office of the European Union, Luxembourg, available at: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2018-04/jrc112157.pdf (Accessed 05 Feb 2026).

13. Robinson, A. P., Jarrahi, M. H., Keegan, A. and Meijerink, J. (2025), "Algorithmic Management in Limbo: Task-Driven Interweaving of Hierarchy and Market Management", Human Resource Management. https://doi.org/10.1002/hrm.70019

14. Schor, J. B., Attwood-Charles, W., Cansoy, M., Ladegaard, I. and Wengronowitz, R. (2020). "Dependence and precarity in the platform economy", Theory and Society, vol. 49, no. 5—6, pp. 833—861. https://doi.org/10.1007/s11186-020-09408-y

15. Thompson, C. (2019), "Ukraine Is the World's Freelancer Factory", Wired, available at: https://www.wired.com/story/gig-work-in-ukraine/ (Accessed: 05 Feb 2026).

16. United Nations Development Programme (UNDP) in Ukraine; Kyiv International Institute of Sociology (KIIS) (2023), "Ukrainians begin using internet more: 80% online every day", available at: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds (Accessed 05 Feb 2026).

17. Wood, A. J. and Lehdonvirta, V. (2023), "Platforms disrupting reputation: precarity and recognition struggles in the remote gig economy", Sociology, vol. 57, no. 5, pp. 999—1016. https://doi.org/10.1177/0038038522-1126804

18. World Bank (2023). "Demand for Online Gig Work Is Rapidly Rising in Developing Countries", World Bank, Washington, DC, available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/09/07/demand-for-online-gig-work-rapidly-rising-in-developing-countries (Accessed 05 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26
Прорецензовано / Revised: 24.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

https://nayka.com.ua
Електронне фахове видання
Ефективна ЕКОНОМІКА
Виходить 12 разів на рік
Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292
e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).