

УДК 331.1:004.8:339.37

Куцик П. О.,

kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,

Researcher ID: G-9204-2019,

д.е.н., проф., ректор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Мельник О. В.,

melnyk.lviv9@gmail.com, ORCID: 0009-0001-5472-8924,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВПЛИВ АЛГОРИТМІЗАЦІЇ НА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Анотація. Впровадження цифрових систем управління робочою силою перетворює працю на змінний фактор виробництва, перекладаючи операційні та ринкові ризики бізнесу безпосередньо на найманих робітників. У вітчизняних реаліях цей тиск додатково посилюється безпековими викликами воєнного часу, непередбачуваністю режимів праці та вираженою гендерною асиметрією кадрів у роздрібній торгівлі, формуючи середовище хронічної соціально-економічної незахищеності працівників. У статті розглядаються проблеми регулювання соціально-трудова відносин у секторі роздрібної торгівлі в умовах впровадження цифрових систем управління робочою силою та поглиблення викликів безпеки воєнного часу. Доведено, що застосування алгоритмічного планування роботи та робочих змін «на вимогу» змінює економічну природу витрат на персонал, перетворюючи їх з напівфіксованих на змінні. Через специфіку галузі, зокрема стохастичний характер потоків клієнтів, низьку норму прибутку та слабку переговорну силу персоналу першої лінії, алгоритмізація позбавляє працівників часової та фінансової автономії, перекладаючи фінансовий тягар коливань ринку безпосередньо на тих, хто отримує заробітну плату. У дослідженні досліджується специфічний вплив ризиків безпеки воєнного часу на організацію праці, виявлені деструктивні практики, пов'язані з неправильним обліком відпрацьованого часу та перебуванням персоналу в укриттях під час авіанальотів. Обґрунтовано пакет правових ініціатив (запровадження спеціального статусу для працівників безперервного процесу, створення цільового фонду страхування воєнних та технологічних ризиків, застосування пільгового оподаткування «надбавок за безпеку»), спрямованих на паритетний розподіл фінансового тягаря форс-мажору між державою та суб'єктами господарювання. Виявлено соціально-демографічний конфлікт, спричинений високим рівнем гендерної асиметрії в секторі, де односторонній алгоритмічний тиск унеможливорює поєднання оплачуваної роботи із соціальними обов'язками, провокуючи синдром кумулятивного виснаження. Обґрунтовано необхідність законодавчого закріплення гарантованих «вікон доступності». Визначено стратегічний вектор гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами для забезпечення прозорих та передбачуваних умов праці та стимулювання суб'єктів господарювання, що відповідають вимогам.

Ключові слова: соціально-трудова відносини, роздрібна торгівля, алгоритмізація праці, системи управління персоналом, гнучка зайнятість, безпекові виклики, передбачувані умови праці.

Kutsyk P. O.,

kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,

ResearcherID: G-9204-2019,

Doctor of Economics, Professor, Rector, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Melnyk O. V.,

melnyk.lviv9@gmail.com, ORCID: 0009-0001-5472-8924,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



OF ALGORITHMIZATION ON THE REGULATION OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN RETAIL TRADE

Abstract. *The introduction of digital workforce management systems turns labor into a variable factor of production, shifting the operational and market risks of the business directly onto employees. In domestic realities, this pressure is further exacerbated by the security challenges of wartime, the unpredictability of work regimes, and the pronounced gender asymmetry of personnel in retail trade, creating an environment of chronic socio-economic insecurity for workers. The article examines the problems of regulating social and labor relations in the retail trade sector under the implementation of digital workforce management systems and deepening wartime security challenges. It is proven that the application of algorithmic work scheduling and "on-demand" work shifts changes the economic nature of personnel costs, transforming them from semi-fixed to variable. Due to the industry's specifics, particularly the stochastic nature of customer flows, low profit margins, and the weak bargaining power of frontline staff, algorithmization deprives workers of temporal and financial autonomy, shifting the financial burden of market fluctuations directly onto wage earners. The study investigates the specific impact of wartime security risks on work organization, identifying destructive practices related to improper accounting of worked time and staff presence in shelters during air raids. A package of legal initiatives is substantiated (introducing a special status for continuous process workers, establishing a targeted war and technological risk insurance fund, and applying preferential taxation for "security allowances") aimed at a parity distribution of the force majeure financial burden between the state and business entities. The socio-demographic conflict caused by a high level of gender asymmetry in the sector is revealed, where unilateral algorithmic pressure makes it impossible to combine paid work with social responsibilities, provoking cumulative exhaustion syndrome. The necessity of legislative consolidation of guaranteed "availability windows" is substantiated. A strategic vector for harmonizing national legislation with European standards to ensure transparent and predictable working conditions and to incentivize compliant business entities is identified.*

Keywords: social and labor relations, retail trade, labor algorithmization, workforce management systems, flexible employment, security challenges, predictable working conditions.

JEL Classification: J22, J81, L81, M54

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-01>

Постановка проблеми. Сучасна трансформація роздрібної торгівлі супроводжується масовим переходом від стандартної зайнятості до гнучких моделей залучення персоналу. Впровадження цифрових систем управління робочою силою перетворює працю на змінний фактор виробництва, перекладаючи операційні та ринкові ризики бізнесу безпосередньо на найманих робітників. У вітчизняних реаліях цей тиск додатково посилюється безпековими викликами воєнного часу, непередбачуваністю режимів праці та вираженою гендерною асиметрією кадрів у роздрібній торгівлі, формуючи середовище хронічної соціально-економічної незахищеності працівників. Це зумовлює актуальність дослідження регулювання соціально-трудоких відносин та пошуку шляхів інституційного забезпечення соціального захисту працівників торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі трансформація соціально-трудоких відносин у торгівлі під впливом цифровізації досліджується з кількох протилежних позицій, які вимагають критичного осмислення. Перший напрям аналізує технологічне оновлення торгівлі крізь призму економічної ефективності. Зокрема, Н. Коваленко та ін. обґрунтовано довели, що оптимізація витрат визначає фінансову стійкість галузі [1]. Проте такий підхід розглядає персонал переважно як об'єкт мінімізації коштів, що загрожує виснаженням кадрового потенціалу. Визнаючи важливість оптимізаційних заходів, ми вважаємо подібне трактування дещо звуженим,

оскільки безконтрольна алгоритмізація процесів порушує баланс інтересів сторін праці. Більш збалансовану позицію займають Л. Сопільник та ін., які дослідили штучний інтелект як інструмент формування нової якості зайнятості і розширення соціальних можливостей [7]. Водночас висновок авторів про соціальний прогрес як результат цифровізації є дещо ідеалізованим, адже нівелює суперечності між ущільненням праці та інтересами працівників.

Теоретичною основою для подолання цього ідеалізму можна вважати концепцію "людиноримірної цифровізації", запропоновану О. Новіковою та Н. Азьмук [4]. Дослідниці обґрунтовують необхідність переходу до парадигми Індустрії 5.0, де система "людина-машина" покликана підсилити стійкість працівника. Поділяючи цю позицію, зазначаємо про відсутність прикладних інструментів реалізації зазначеного симбіозу у специфічних умовах роздрібної торгівлі, якій притаманні висока інтенсивність праці та значна частка лінійного персоналу. Джерела виникнення конфлікту інтересів у такій системі поглиблює О. Хитра, яка показала, що різноспрямованість мотивів роботодавців і робітників зумовлює асиметрію відносин, підштовхуючи ринок до нестандартної зайнятості [8]. Втім, науковиця розглядає ці дисбаланси як абстрактний ринковий фактор, оминаючи той факт, що саме алгоритмічні системи управління сьогодні є головним каталізатором цієї асиметрії.

Другий напрям досліджень охоплює нормативно-правове регулювання соціально-трудових відносин у контексті євроінтеграційних викликів. Так, О. Москаленко довела необхідність адаптації трудового законодавства України до норм ЄС і посилення соціальної функції держави [3]. Розвиваючи цю думку, О. Панькова та О. Касперович запропонували переведення соціального діалогу на мережево-цифрову основу за принципом “відбудувати краще, ніж було” [6]. Однак надмірний оптимізм щодо цифровізації правовідносин стримує аналіз А. Павловського, який переконливо продемонстрував, що воєнні “спрощення” трудових відносин звузили обсяг соціальних гарантій і суперечать стандартам МОП [5]. Ми поділяємо застереження автора, що тимчасові обмеження прав загрожують перетворенням на хронічну нестабільність, якщо після завершення воєнного стану не буде розроблено й ухвалено новий Трудовий кодекс.

Зауважимо також, що зарубіжні науковці в переважній більшості критично оцінюють соціальні перспективи алгоритмізації трудових відносин, спростовуючи тезу про суто позитивний ефект цифрових платформ. Зокрема, А. Wood [15] та S. Baiocco et al. [9] довели, що використання програмних процедур для оцінювання та дисциплінування персоналу є еволюційною формою жорсткого контролювання, що позбавляє працівників торгівлі автономії. S. Benjaafar et al. розкрили механізм погіршення добробуту робітників за умов зайнятості “за запитом”, підтверджуючи необхідність регуляторної нижньої межі заробітної плати проти безконтрольного використання гнучких графіків [10]. Також важливими є висновки N. Vuas щодо алгоритмічної упередженості щодо жінок, які під гаслом “гнучкості” потрапляють до нестабільної зайнятості [14]. Ці наукові висновки мають особливу цінність для регулювання соціально-трудових відносин в українській роздрібній торгівлі з традиційно високою часткою жіночої праці. Звернімо увагу і на застереження А. Jain et al., що корпоративні плани дій не знижують психосоціальне навантаження працівників без наявності імперативного національного законодавства [12], спростовуючи можливість саморегулювання ритейлерів у сфері охорони праці. Також важливе зауваження S. O'Brady, що єдиною дієвою протидією мінімізації витрат на людські ресурси сьогодні є інституційна влада профспілок [13].

Як бачимо, попри значну кількість наукових позицій, поза увагою дослідників залишилися питання впливу алгоритмізації робочого часу на трансформацію соціально-трудових відносин у роздрібній торгівлі, що особливо важливо для України, економіка якої вимушено пристосовується до умов практично фоновості безпекового фактору з одночасним законодавчим спрощенням процедур зміни умов праці.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні інституційних засад регулювання соціально-трудових відносин у роздрібній торгівлі в умовах алгоритмізації праці та безпекових викликів воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економіці еволюція соціально-трудових відносин характеризується поступовою відмовою від парадигми стандартної зайнятості, яка передбачає наявність безстрокового трудового договору, фіксованого 40-годинного робочого тижня і гарантованого соціального пакета. Відомо, що у межах класичної економічної теорії витрати на оплату праці та супутні соціальні відрахування розглядаються як умовно-постійні витрати підприємств. Проте в умовах посилення міжфірмової конкуренції та зниження рентабельності суб'єкти господарювання впроваджують інституційні та організаційні механізми перетворення цих постійних витрат на змінні, що досягається шляхом запровадження гнучких форм залучення персоналу. Отож, можна говорити, що зазначена трансформація зумовлена об'єктивними прагненнями суб'єктів господарювання мінімізувати трансакційні витрати та підвищити гнучкість бізнес-процесів в умовах ринкової турбулентності.

У секторі роздрібної торгівлі зазначений процес набув системного характеру через формування феномену соціально-трудої вразливості та нестабільності зайнятості. Економічна сутність цього явища полягає у цілеспрямованій переадресації операційних та ринкових ризиків, таких як коливання споживчого попиту, простої обладнання чи сезонні спади продажів, безпосередньо на найманого працівника. За стандартної системи зайнятості фінансовий ризик відсутності покупців у торговельній залі покладається на роботодавця, який зобов'язаний виплачувати фіксовану заробітну плату за відпрацьований час. Натомість за нестандартних форм залучення персоналу дохід працівника стає прямо залежним від фактичного часу безпосереднього обслуговування покупців, перетворюючи працю на гнучкий буфер для поглинання ринкових коливань.

Нестандартна зайнятість у секторі роздрібної торгівлі має фундаментальні відмінності від аналогічних форм працевлаштування в інших галузях економіки, що зумовлено специфікою операційного циклу торговельних підприємств. По-перше, на відміну від проєктної зайнятості в інформаційних технологіях або потокового виробництва у промисловості, праця в роздрібній торгівлі жорстко прив'язана до фізичного потоку покупців та конкретної локації. Цей потік має виражений стохастичний характер із різкими піковими навантаженнями протягом доби та тривалими спадами. По-друге, роздрібна торгівля часто функціонує в умовах надзвичайно низької операційної маржинальності, що змушує менеджмент розглядати фонд оплати праці як єдину статтю витрат, яку можна оперативного скорочувати в ручному режимі. По-третє, категорія працівників торговельних залів характеризується недостатнім рівнем переговорних

позицій через переважання персоналу з низькою та середньою кваліфікацією, що унеможливує колективний захист їхніх прав.

Визначені специфічні риси призводять до того, що нестандартна зайнятість у торговельному секторі втрачає свою функцію інструменту балансування інтересів сторін і перетворюється на джерело хронічної часової та фінансової невпевності. При цьому працівники позбавляються можливості точно прогнозувати власний місячний дохід та контролювати позаробочий час, що формує середовище соціально-економічної незахищеності.

Технологічною основою поглиблення цієї незахищеності на сучасному етапі став перехід торговельних мереж до алгоритмічного управління графіками роботи персоналу. Якщо традиційна система формування змін базувалася на адміністративних рішеннях керівництва магазину з урахуванням людського чинника, то сучасний мережевий ритейл все частіше делегує ці функції спеціалізованому програмному забезпеченню класу управління робочою силою (WFM, Workforce Management) – комплексу цифрових інструментів для оптимізації праці персоналу, планування графіків роботи та обліку робочого часу (рис. 1).

Технологічний ланцюжок функціонування таких систем передбачає безперервний збір та аналіз масивів даних, отриманих із касових апаратів, систем відеоспостереження, обліку товарних потоків та навіть метеорологічних сайтів. На основі цих даних алгоритм розраховує потребу в касирах та продавцях із точністю до 15-хвилинних інтервалів, формуючи графік викликів таким чином, щоб повністю виключити оплату потенційних простоїв. Водночас практичне застосування алгоритмічного

управління може спричиняти такі деструктивні явища, як розбиті перервами зміни та залучення персоналу за викликом. За використання розбитих змін робочий день працівника фрагментується на кілька коротких інтервалів відповідно до піків відвідуваності торгової зали, а час між цими інтервалами не оплачується та не зараховується до робочого часу.

Специфічним чинником, який суттєво поглиблює деформацію обліку робочого часу в українській роздрібній торгівлі, є безпековий фактор воєнного стану, зокрема існує системна проблема реагування керівників і працівників торговельних підприємств на повітряні тривоги. Умови воєнного сьогодення оголили прогалину у вітчизняному правовому регулюванні, оскільки Кодекс законів про працю України [2] не містить окремої спеціальної норми щодо кваліфікації та оплати часу перебування працівників в укриттях. На практиці це призводить до застосування загальних положень про простій не з вини працівника (ст. 34 та ст. 113 КЗпП України) або механізмів гарантування безпеки праці (ст. 153 КЗпП України). У секторі роздрібної торгівлі зазначена нормативна невизначеність набуває особливої гостроти. Оскільки специфіка роботи персоналу торговельних залів, касових зон, цехів кулінарії та випічки унеможливує дистанційне виконання обов'язків із укриття, зупинка роботи під час сповіщення про небезпеку має кваліфікуватися як простій із виплатою не менше двох третин тарифної ставки або збереженням середнього заробітку при виникненні небезпечної ситуації.



Рис. 1. Цифровий механізм формування графіків праці в роздрібній торгівлі

Джерело: сформовано авторами

Проте аналіз практичної діяльності торговельних мереж виявляє дві деструктивні тенденції алгоритмічного управління у поведінці суб'єктів господарювання. З одного боку, намагаючись уникнути адміністративного навантаження з щоденного табелювання короткотривалих тривог та мінімізувати витрати на оплату простоїв, керівництво окремих торговельних підприємств ігнорує зарахування цього періоду до відпрацьованого часу або змушує персонал продовжувати технологічні процеси (фасування, випікання, прийому товару) у внутрішніх (службових) приміщеннях, що створює пряму загрозу для їхнього життя та тягне за собою кримінальну відповідальність адміністрації.

З іншого боку, спостерігаються факти неофіційного примусу працівників до "відпрацювання" змарнованого в сховищах часу після завершення робочої зміни або у вихідні дні. Зазначені практики прямо порушують приписи статті 153 КЗпП України щодо заборони вимоги виконання робіт, які становлять загрозу життю, і перекладають безпекові ризики держави та форс-мажорні обставини суб'єкта господарювання безпосередньо на найманого робітника.

Вирішення зазначеної проблеми лежить у площині активного державного втручання та розробки спеціального інституційного інструментарію регулювання соціально-трудових відносин у секторі роздрібної торгівлі в умовах пролонгованих безпечових загроз. Держава має відійти від формального нагляду та запропонувати компромісну модель, яка поєднає захист життя працівників із забезпеченням економічної життєздатності роздрібної торгівлі. Для подолання правової та операційної кризи існує необхідність у реалізації трьох взаємопов'язаних нормативно-правових ініціатив:

- 1) законодавче визначення у Кодексі законів про працю України спеціального статусу робітників безперервних технологічних процесів у роздрібній торгівлі (пекарні, цехи з переробки м'яса та риби, обслуговування холодильного обладнання). За аналогією з критичною інфраструктурою, для таких категорій персоналу має бути розроблений чіткий регламент: проведення сертифікації та облаштування укриттів безпосередньо у виробничо-складських зонах магазинів (або надання спеціальних засобів індивідуального захисту), що дозволить виконувати мінімально необхідні технологічні операції без виходу у віддалені цивільні сховища, але з дотриманням нормативів безпеки;

- 2) запровадження механізму державного співфінансування та страхування воєнно-технологічних ризиків. Щоб усунути практику негласного перекладання збитків від зіпсованої під час раптової тривоги продукції на найманих працівників, держава спільно з страховим ринком має створити цільовий фонд часткової компенсації втрат сировини та напівфабрикатів для суб'єктів роздрібної торгівлі, які офіційно дотримуються безпекових стандартів та зупиняють виробництво під час сповіщень про небезпеку. Це позбавить роботодавця економічного стимулу утримувати

людей біля розпечених печей чи на складах під загрозою штрафів чи відрахувань із зарплати;

- 3) введення гібридної системи оплати і табелювання часу тривоги із застосуванням пільгового оподаткування. Для регіонів із високою інтенсивністю повітряних загроз (Харківська, Запорізька, Херсонська, Сумська області) доцільно запровадити норматив, за яким час перебування персоналу торгівлі в укриттях або вимушеного обслуговування критичних технологічних процесів табелюється з виплатою спеціальної "безпекової надбавки". Для стимулювання суб'єктів господарювання до легального обліку таких годин суми цих надбавок та компенсацій за простій мають повністю або частково звільнятися від сплати Єдиного соціального внеску (ЄСВ) та Податку на доходи фізичних осіб (ПДФО).

Запропонований комплекс заходів дозволить трансформувати деструктивне "партизанське" виживання торговельних мереж у прозору, державно регульовану систему, де фінансовий тягар форс-мажорних обставин воєнного стану розподіляється між бізнесом та державою, а не покладається на найменш захищену ланку соціально-трудових відносин – найманого працівника.

За іншої деструктивної тенденції алгоритмічного управління системи викликів за запитом, працівник перебуває в стані постійної готовності та зобов'язаний прибути на робоче місце протягом короткого проміжку часу після отримання повідомлення, не отримуючи при цьому жодних фінансових гарантій у разі відсутності такого виклику. Це може призводити до глибокої дезорганізації біологічних та соціальних ритмів людини, а також унеможливує часткове працевлаштування у інших суб'єктів господарювання. Поглиблення деструктивного впливу системи викликів за запитом обумовлене її жорстким дисонансом із демографічною та соціокультурною структурою робочої сили у секторі роздрібної торгівлі. На відміну від інших галузей економіки, лінійний персонал торговельних заливів, касових зон та виробничо-обслуговувальних цехів характеризується вираженою гендерною асиметрією: абсолютну більшість працівників становлять жінки. Зазначений фактор утворює специфічний вузол соціально-трудових суперечностей, оскільки саме на жіночу робочу силу традиційно покладається основний обсяг неоплачуваної доглядської праці всередині домогосподарства, пов'язаної з вихованням дітей та веденням побуту.

В умовах тривалої повномасштабної війни ця проблема набуває критичного інституційного значення. Масова мобілізація чоловічого населення до лав Збройних Сил України призвела до того, що значна частка жінок-працівниць роздрібної торгівлі опинилася в статусі єдиного опікуна та годувальника родини, відповідального як за матеріальне забезпечення, так і за фізичну та психологічну безпеку дітей. Забезпечення життєдіяльності дитини (дотримання чіткого розкладу функціонування дитячих садків та шкіл, супровід до медичних установ, залучення до позашкільної освіти) вимагає високого рівня передбачуваності власних часових

ресурсів. Система ж викликів за запитом позбавляє працівницю часової автономії: перебуваючи у стані постійної готовності до виходу на зміну протягом кількох годин, мати втрачає спроможність виконувати базові батьківські обов'язки, що створює гострий конфлікт між вимогами роботодавця та соціальним відтворенням людського капіталу.

Економічна небезпека даної практики полягає також у тому, що непередбачуваний графік унеможливорює диверсифікацію джерел доходу через часткове працевлаштування у кількох суб'єктів господарювання. Оскільки працівниця не володіє інформацією про свій графік на тиждень наперед, вона позбавлена змоги легально підробляти, що консервує стан її хронічної бідності. До того ж, накладання операційного тиску алгоритмічного управління на загальний стан психоемоційного вигорання населення, зумовлений тривалими бойовими діями, нічними обстрілами та постійною тривою за життя близьких на фронті, викликає синдром кумулятивного соціально-психологічного виснаження. Це призводить не лише до стрімкого зростання плинності кадрів у торговельних мережах, а й до деградації якості трудового потенціалу галузі в цілому.

Подолання цієї соціальної деформації вимагає від держави не просто формальної заборони неузгоджених викликів, а запровадження інституційного механізму гарантованого часового резерву для працівників із сімейними обов'язками. У межах вдосконалення трудового законодавства доцільно встановити норматив, за яким роботодавець у секторі роздрібної торгівлі зобов'язаний заздалегідь узгоджувати з працівниками, які мають неповнолітніх дітей або утримуваних осіб, фіксовані "вікна доступності" для викликів на роботу. Будь-яке залучення поза цими вікнами має кваліфікуватися як понаднормова праця з виплатою подвійної тарифної ставки або правомірною відмовою працівника без настання дисциплінарних наслідків. Такий підхід дозволить збалансувати операційні потреби бізнесу із захистом фундаментальних прав сім'ї та збереженням психофізичного здоров'я працівників у воєнний період.

Більш ґрунтовне зіставлення функціональних параметрів традиційної та алгоритмічної моделей управління графіками праці дозволяє виявити глибокі трансформації в розподілі операційних ризиків між суб'єктами соціально-трудова відносин (табл. 1).

Отож, алгоритмізація управління перетворює людську працю в роздрібній торгівлі на повністю керований змінний ресурс, нівелюючи соціально-захисну функцію трудового договору. В умовах

війни та післявоєнної відбудови економіки держава має орієнтувати політику регулювання соціально-трудова відносин на кращі інституційні рішення економічно розвинених країн щодо законодавчого обмеження алгоритмічного тиску та встановлення мінімальних гарантій передбачуваності праці.

Зокрема, у відповідь на поширення деструктивних форм гнучкої зайнятості та алгоритмічного тиску інституціями ЄС було ухвалено Директиву про прозорі та передбачувані умови праці [11]. Це стало нормативно-правовим підґрунтям створення нового інституційного рамкового механізму, який обмежує односторонній розсуд роботодавців у секторах із високим рівнем нестандартної зайнятості. Зокрема, передбачено запровадження еталонних інтервалів часу, у межах яких роботодавець має право вимагати виконання роботи, обов'язкові дотримання мінімального строку попередження про початок зміни, виплати грошової компенсації у разі скасування запланованої роботи в останній момент, а також надання працівникові права вимагати переведення на більш стабільну форму зайнятості після закінчення випробувального терміну.

Зауважимо, що попри чітку соціальну спрямованість нормативів ЄС, їх практична імплементація в різних країнах ЄС призвела до різноспрямованих результатів через відмінності у національних моделях ринку праці та ступені розвиненості соціального діалогу. У країнах Скандинавії та Центральної Європи, де функціонують потужні галузеві профспілки, нові норми сприяли швидкій ліквідації крайніх форм маніпуляцій із графіками в мережних супермаркетах. Натомість у країнах Південної та Східної Європи запровадження жорстких обмежень спровокувало спроби роботодавців обійти законодавчі бар'єри шляхом масового переведення персоналу в статус самозайнятих осіб або укладання цивільно-правових угод, що сформувало нові виклики для державних контролюючих органів.

Зважаючи на складні соціально-економічні реалії України, зазначену Директиву ЄС варто розглядати як ключовий стратегічний вектор розвитку соціально-трудова відносин у вітчизняній роздрібній торгівлі. Саме послідовна реалізація людиноцентристських принципів спроможна забезпечити збереження трудового потенціалу країни та створити стійке підґрунтя для соціально відповідального післявоєнного відновлення. Аналіз переваг від впровадження європейських норм та ризиків їх імплементації дозволяє оцінити реальні перспективи такої адаптації (табл. 2).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та алгоритмічного управління графіками праці в роздрібній торгівлі

Критерій порівняння	Традиційне управління	Алгоритмічне управління
Ключова мета	Забезпечення стабільної присутності персоналу згідно з графіком роботи магазину	Скорочення витрат на оплату праці шляхом усунення простоїв
Горизонт планування	Фіксований місячний графік із можливістю окремих коригувань	Динамічний (тижневий або щоденний) графік, сформований програмою
Розподіл операційного ризику	Фінансовий ризик зниження витрат покладається на роботодавця	Фінансовий ризик спаду купівельного потоку перекладається на працівника
Вплив на життєдіяльність	Прогнозованість робочого часу та можливість планувати особисте життя	Часовий стрес, порушення режимів праці та відпочинку, втрата часової автономії

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Комплексна оцінка наслідків імплементації Директиви (ЄС) 2019/1152 в Україні

Стейкхолдер	Очікуваний позитивний ефект	Потенційні ризики та виклики
Наймани працівники	Гарантії передбачуваності графіків Захист від втрати доходу та вигорання	Ризик скорочення робочих місць у дрібній торгівлі
Суб'єкти роздрібно торгівлі	Зниження плинності кадрів Прозорі правила конкуренції	Зростання адміністративних витрат Втрата операційної гнучкості
Держава та ринок	Зменшення соціального демпінгу Детінізація фонду оплати праці	Перехід малого бізнесу в "тінь" Використання сірих схем працевлаштування

Джерело: сформовано авторами

Узагальнення наведених даних підтверджує, що впровадження європейських механізмів передбачуваності праці створює якісно нову основу для гармонізації соціально-трудових відносин безпосередньо у вітчизняній торговельній галузі. Орієнтація на такі стандарти відкриває перед роздрібною торгівлею виразні стратегічні перспективи: формування прозорого та привабливого середовища працевлаштування сприятиме зниженню системної плинності кадрів, зростанню лояльності й продуктивності персоналу, а також поступовому виведенню галузевого ринку праці з неформального сектору. Водночас трансформація моделей залучення працівників у торгівлі має відбуватися взважено та поетапно. Для цього доцільно поєднувати адаптацію європейських норм із дієвими стимулами для легального бізнесу, розширенням практики галузевого колективно-договірного регулювання та запровадженням гнучких механізмів державного співфінансування безпекових ризиків, що дозволить зберегти цінний кадровий потенціал роздрібно торгівлі в період повоєнного відновлення.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Застосування алгоритмічних систем управління робочою силою у роздрібній торгівлі змінює економічну природу витрат на оплату праці, перетворюючи їх з умовно-постійних на змінні. Через специфіку галузі, зокрема стохастичність купівельних потоків, низьку маржинальність та слабку переговорну позицію лінійного персоналу, алгоритмізація графіків позбавляє працівників часової та фінансової автономії, перекладаючи фінансовий тягар ринкових коливань та простоїв на найманий персонал.

Безпековий фактор воєнного часу додатково ускладнює практичне застосування алгоритмічного управління в українській роздрібній торгівлі. Недосконалість нормативно-правового регулювання сприяє поширенню деструктивних практик щодо обліку відпрацьованого часу та навіть примусу до небезпечного продовження робіт під час повітряних тривог. Запропонований комплекс нормативно-правових ініціатив (спеціальний статус робітників безперервних процесів, цільовий фонд страхування воєнно-технологічних ризиків та пільгове оподаткування "безпекових надбавок") дозволяє прозоро розподілити фінансовий тягар форс-мажору між державою та бізнесом без погіршення соціально-трудових відносин із працівниками.

Система викликів за запитом в умовах гендерної асиметрії у роздрібній торгівлі створює гострий соціально-демографічний конфлікт для працівниць. Односторонній алгоритмічний тиск унеможливорює поєднання сплачуваної праці з обов'язками працівників по відношенню до родини та диверсифікацією доходів, провокуючи в умовах війни синдром кумулятивного виснаження. Вирішення проблеми потребує законодавчого визначення фіксованих "вікон доступності".

Стратегічним вектором розвитку соціально-трудових відносин у вітчизняній роздрібній торгівлі можуть стати розроблені ЄС норми і механізми забезпечення прозорих і передбачуваних умов праці. Їх імплементація потребує поетапної адаптації у поєднанні зі стимулами для сумлінних суб'єктів господарювання.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування диференційованих

економічних та податкових важелів заохочення суб'єктів роздрібно́ї торгівлі до впровадження гарантованих режимів праці в умовах післявоєнного відновлення економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А., Юрченко О. А. Оптимізація витрат і сучасні тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі України. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(4). С. 189-197. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(4)-23S).
2. Кодекс законів про працю України : Документ 322-08 від 10.12.1971. Редакція від 31.07.2026. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
3. Москаленко О. В. Соціальна функція трудового права в контексті забезпечення гідної праці під час євроінтеграційних змін. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди "Право"*. 2025. Вип. 41. С. 192-203. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.21>.
4. Новікова О., Азьмук Н. Цифровізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>.
5. Павловський А. М. Аналіз трансформації трудового законодавства України на відповідність праву ЄС та Конвенціям і Рекомендаціям МОП. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2. С. 431-436. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.62>.
6. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Соціальний діалог і трудова сфера України в умовах воєнного стану, євроінтеграції, цифровізації: проблеми та перспективи для повоєнного відновлення. *Економіка промисловості*. 2023. № 2(102). С. 78-104. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2023.02.078>.
7. Сопільник Л. І., Клювак А. В., Сьомкін О. В. та ін. Інноваційні стратегії розвитку ритейлу в контексті соціально-економічних трансформацій цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. № 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163369>.
8. Хитра О. Вплив асиметрії соціально-трудових відносин на рівень соціального і кадрового синергізму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-39>.
9. Baiocco S., Fernández-Macías E., Rani U., Pesole A. The algorithmic management of work and its implications in different contexts (No. 2022/02). *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. 2022. DOI: <https://hdl.handle.net/10419/262292>.
10. Benjaafar S., Ding J. Y., Kong G., Taylor T. Labor welfare in on-demand service platforms. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2022. Vol. 24, No. 1. P. 110-124. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.2020.0964>.

11. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2019. L 186. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1152>.

12. Jain A., Torres L. D., Teoh K., Leka S. The impact of national legislation on psychosocial risks on organisational action plans, psychosocial working conditions, and employee work-related stress in Europe. *Social Science & Medicine*. 2022. Vol. 302. Art. 114987. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114987>.

13. O'Brady S. Fighting precarious work with institutional power: Union inclusion and its limits across spheres of action. *British Journal of Industrial Relations*. 2021. Vol. 59, No. 4. P. 1084-1107. DOI: <https://doi.org/10.1111/bjir.12596>.

14. Vyas N. 'Gender inequality-now available on digital platform': an interplay between gender equality and the gig economy in the European Union. *European Labour Law Journal*. 2021. Vol. 12, No. 1. P. 37-51. DOI: <https://doi.org/10.1177/2031952520953856>.

15. Wood A. J. Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions (No. 2021/07). *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. 2021. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233886/1/1757203559.pdf>.

REFERENCES

1. Kovalenko, N. V., Malakhova, Yu. A. and Yurchenko, O. A. (2025), *Optymizatsiia vytrat i suchasni tendentsii rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy, Aktualni problemy staloho rozvytku*, № 2(4), s. 189-197. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(4)-23S).
2. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : Dokument 322-08 vid 10.12.1971. Redaktsiia vid 31.07.2026. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
3. Moskalenko, O. V. (2025), *Sotsialna funktsiia trudovoho prava v konteksti zabezpechennia hidnoi pratsi pid chas yevrointehratsiinykh zmin, Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody "Pravo"*, vyp. 41, s. 192-203. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.21>.
4. Novikova O. and Azmuk N. (2023), *Tsyfrovizatsiia – chynnyk posylennia rezilientnosti sotsialno-trudovoi sfery ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy, Ekonomika ta suspilstvo*, № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>.
5. Pavlovskyi, A. M. (2025), *Analiz transformatsii trudovoho zakonodavstva Ukrainy na vidpovidnist pravu YeS ta Konventsiiam i Rekomendatsiiam MOP, Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, № 2, s. 431-436. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.62>.

6. Pankova, O. V. and Kasperovych, O. Yu. (2023), Sotsialnyi dialoh i trudova sfera Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, yevrointehratsii, tsyfrovizatsii: problemy ta perspektyvy dlia povoiennoho vidnovlennia, *Ekonomika promyslovosti*, № 2(102), s. 78-104. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2023.02.078>.
7. Sopilnyk, L. I., Kliuvak, A. V., Somkin, O. V. ta in. (2024), Innovatsiini stratehii rozvytku riteilu v konteksti sotsialno-ekonomichnykh transformatsii tsyfrovoi ekonomiky, *Akademichni vizii*, № 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163369>.
8. Khytra O. (2023), Vplyv asymetrii sotsialno-trudovykh vidnosyn na riven sotsialnoho i kadrovoho synerhizmu, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-39>.
9. Baiocco S., Fernández-Macías E., Rani U. and Pesole A. (2022), The algorithmic management of work and its implications in different contexts (No. 2022/02), *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. DOI: <https://hdl.handle.net/10419/262292>.
10. Benjaafar S., Ding, J. Y., Kong G. and Taylor T. (2022), Labor welfare in on-demand service platforms, *Manufacturing & Service Operations Management*, vol. 24, No. 1, p. 110-124. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.2020.0964>.
11. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2019, L 186, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1152>.
12. Jain A., Torres, L. D., Teoh K. and Leka S. (2022), The impact of national legislation on psychosocial risks on organisational action plans, psychosocial working conditions, and employee work-related stress in Europe, *Social Science & Medicine*, vol. 302, Art. 114987. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114987>.
13. O'Brady S. (2021), Fighting precarious work with institutional power: Union inclusion and its limits across spheres of action, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 59, No. 4, p. 1084-1107. DOI: <https://doi.org/10.1111/bjir.12596>.
14. Vyas N. (2021), 'Gender inequality-now available on digital platform': an interplay between gender equality and the gig economy in the European Union, *European Labour Law Journal*, vol. 12, No. 1, p. 37-51. DOI: <https://doi.org/10.1177/2031952520953856>.
15. Wood, A. J. (2021), Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions (No. 2021/07), *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233886/1/1757203559.pdf>.

Стаття надійшла: 24.06.2026

Стаття прийнята: 21.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026