

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (М. КИЇВ)
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ
СТЕФАНИКА (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ КОМПАНІЙ З МІЖНАРОДНОГО
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ (М. КИЇВ)

**РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ
ЗРУШЕНЬ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Збірник матеріалів
III Всеукраїнської науково-практичної конференції
24 квітня 2025 р., м. Київ
(українською, англійською мовами)

КИЇВ 2025

Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України : збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ : МДУ, 2025. 204 с.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет вченою радою економіко-правового факультету Маріупольського державного університету (протокол № 10 від 15.05.2025).

Редакційна колегія:

Голова	Микола ТРОФИМЕНКО, ректор МДУ, доктор політичних наук, професор;
Заступник голови	Тетяна Марена, проректор з науково-педагогічної роботи МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
Члени редколегії:	Світлана КАЛІНІНА, декан економіко-правового факультету МДУ, доктор економічних наук, професор; Лілія МИХАЙЛИШИН, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ), доктор економічних наук, професор; Світлана ЛАНСЬКА, в.о. завідувача кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент; Валерія ПОДУНАЙ, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент; Клавдія ТАХТАРОВА, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент; Ольга ЛЕЛЮК, старший викладач кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук; Василь ВОСКОБОЙНИК, Президент Всеукраїнської Асоціації компаній з міжнародного працевлаштування

Збірник містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка відбулась 24 квітня 2025 року в Маріупольському державному університеті.

У матеріалах систематизовано сучасні трансформації глобального економічного розвитку, висвітлено аспекти глобалізаційного виміру розвитку міжнародного ринку праці, досліджено регуляторні пріоритети міграційної політики, здійснено науковий безпековий дискурс трудоресурсного забезпечення, проаналізовано новітні конструкти і тренди HR-економіки.

Збірник адресований викладачам і науковцям, фахівцям у сфері ринку праці та міжнародної економіки, докторантам, аспірантам і студентам економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також усім, хто цікавиться сучасними проблемами економічної науки.

В матеріалах конференції представлена думка учасників. У збірнику максимально точно відображається авторська орфографія та пунктуація. Редакція не несе відповідальності за авторський стиль тез, опублікованих у збірнику.

ТОЛПЕЖНИКОВ Роман,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університет
МІНАКОВ Олексій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ОНП «Економіка»,
Маріупольський державний університет

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КРОСФУНКЦІОНАЛЬНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

У 2024 році половина підприємств впровадили штучний інтелект у двох або більше бізнес-функціях, порівняно з менш ніж третиною у 2023 році [1]. Однак швидкість впровадження штучного інтелекту часто випереджає глибину його осмислення в контексті організаційної динаміки.

Наприклад, певні дослідження показують парадоксальний ефект: рекрутери, які отримували рекомендації від високоточних алгоритмів, частіше беззастережно слідували їм, витрачали менше часу та зусиль на оцінку кандидатів, що призводило до зниження точності рішень. Такий ефект описується як «засинання за кермом» – втрата пильності через надмірну довіру до штучного інтелекту [2].

Інші дослідження підкреслюють, що у завданнях, які перебувають поза «технологічним фронтиром» штучного інтелекту – тобто тих, що виходять за межі його реальних можливостей, – структуровані, переконливі й впевнені формулювання штучного інтелекту можуть вводити співробітників в оману. У польовому експерименті це призвело до зниження точності бізнес-рішень, сформульованих на основі аналітики даних, із 84,5% до 60-70% у групах із доступом до штучного інтелекту (зокрема, ШІ-моделі GPT-4) [3].

Наведені випадки показують, наскільки критичним стає те, як саме штучний інтелект вплітається у тканину командної роботи, організаційної культури та кросфункціональних бізнес-процесів. І саме тому відбувається пошук вдалих моделей взаємодії співробітників зі штучним інтелектом.

Наприклад, дослідники [3], що спостерігали за 758 консультантами з компанії Boston Consulting Group, запропонували дві моделі взаємодії зі штучним інтелектом – «кентавр» і «кіборг». Модель «кентавр» – це коли людина перемикається між підзавданнями, які виконує самостійно, і підзавданнями, делегованими штучному інтелекту. У цій моделі використовуються сильні сторони людини та штучного інтелекту. А модель «кіборг» – це коли людина постійно та настільки тісно взаємодіє зі штучним інтелектом, що важко розмежувати, хто саме створив кінцевий результат: людина чи штучний інтелект.

Дослідники описали використання цих моделей взаємодії зі штучним інтелектом, але не визначили, в яких задачах і за яких умов краще застосовувати модель «кентавра» для взаємодії зі штучним інтелектом, а для яких ситуацій

більш доречною та ефективною буде модель «кіборга». На наш погляд, слід розглядати ці моделі як спектр взаємодії зі штучним інтелектом, залежно від типу завдань і компетентності працівника.

Інші дослідники [4] пропонують розподіляти завдання між співробітниками та штучним інтелектом за рівнем складності. Зокрема, штучний інтелект може брати на себе початковий, рутинний етап, а людина підключатися на другому етапі. У такій моделі штучний інтелект розвантажує співробітника, дозволяючи зосередитися на більш змістовній роботі.

Крім того, класифікація моделей взаємодії «кентавр» і «кіборг» передбачає розподіл праці між людиною та штучним інтелектом. Водночас це не охоплює ситуації, коли і людина, і штучний інтелект виконують одне й те саме завдання незалежно один від одного, а їхні результати згодом агрегуються в спільне рішення. Саме таку модель взаємодії зі штучним інтелектом інші дослідники називають «ансамблем» [4]. Наприклад, при відборі кандидатів штучний інтелект може виявляти патерни в резюме, а людина звертати увагу на міжрядкові сигнали, що разом зменшуватиме ризик упереджених рішень.

Також розрізняють моделі взаємодії зі штучним інтелектом на основі спортивної аналогії [5]:

- Стероїди: штучний інтелект використовується для швидкого підвищення продуктивності, але без розвитку навичок, що може призвести до деградації в довгостроковій перспективі.

- Кросівки: штучний інтелект допомагає виконувати завдання швидше та ефективніше, не впливаючи негативно на розвиток навичок.

- Тренер: штучний інтелект виступає як наставник, розширюючи розуміння предмета і допомагаючи розвинути нові навички.

Для креативних задач дослідники [6] виокремили два способи роботи зі штучним інтелектом: використання великих мовних моделей як «авторів-привидів», які беруть на себе основну роль у створенні контенту, і використання великих мовних моделей як «резонаторів» для надання відгуків про контент, створений людьми. Результати показали, що різні способи взаємодії зі штучним інтелектом можуть призвести до різних результатів для різних типів користувачів. Зокрема, використання штучного інтелекту як «резонатора» покращило якість кінцевих текстів оголошень для неекспертів, однак використання штучного інтелекту як «автора-привида» не принесло значних переваг і фактично завдало шкоди досвідченим користувачам.

Останні емпіричні дослідження [7] переглядають традиційні підходи до взаємодії зі штучним інтелектом як інструментом та пропонують концепцію «кібернетичного колеги» – штучний інтелект, який не просто виконує інструментальні функції, а активно впливає на якість взаємодії, розподіл ролей і продуктивність команди.

У межах масштабного польового експерименту в компанії Procter & Gamble, що охопив 776 фахівців з R&D та комерційного напрямів, було виявлено, що використання генеративного штучного інтелекту (на базі GPT-4) значно змінює характер командної взаємодії [7]. Без штучного інтелекту R&D-фахівці переважно створювали технічно орієнтовані рішення, тоді як працівники

комерційного напрямку – маркетингово-комерційні. Втім, після впровадження штучного інтелекту ці розбіжності практично зникли: усі учасники, незалежно від початкової спеціалізації, почали створювати більш збалансовані, міжфункціональні рішення, що поєднували як технічні, так і бізнесові елементи.

Інші новітні дослідження [8] також стверджують, що штучний інтелект вже не можна розглядати виключно як інструмент підтримки — він трансформується у повноцінного командного гравця, зі здатністю навчатися, адаптуватися та працювати автономно в складних середовищах.

Однак, на нашу думку, модель взаємодії зі штучним інтелектом як з колегою лише починає формуватися та поки залишається малопоширеною на практиці. Згідно з опитуваннями [9], лише 13% працівників, які щодня використовують генеративний штучний інтелект, сприймають його як члена команди, тоді як 47% досі розглядають його винятково як інструмент.

Також ми погоджуємось із точкою зору [10], що штучний інтелект не здатен повноцінно замінити емоційну складову взаємодії з людиною. Це особливо важливо у завданнях, де значну роль відіграє неформальне спілкування та креативний обмін ідеями (наприклад, мозкові штурми, стратегічні сесії, фасилітаційні заходи). Тобто штучний інтелект, навіть із високим рівнем мовної емпатії, не створює соціального капіталу, що виникає з емпатії, невербальних сигналів, гумору або співпереживань. Тому варто розглядати свідоме обмеження ролі штучного інтелекту у завданнях, де емоційна взаємодія є критичною.

Таким чином, нова парадигма взаємодії зі штучним інтелектом кидає виклик традиційній командній динаміці та вимагає нових протоколів взаємодії, стратегій делегування та рамок розподілу відповідальності. Мова йде про управлінську трансформацію – формуються різноманітні моделі взаємодії зі штучним інтелектом, в залежності від типу завдання, рівня автономності працівника, характеру командної роботи та інших факторів.

Ми вважаємо, що ключем до ефективної взаємодії зі штучним інтелектом у кросфункціональних бізнес-процесах є стратегічна гнучкість. Працівники повинні обирати не одну «ідеальну» або універсальну модель, а розвивати здатність динамічно перемикатися між моделями «кентавра», «кіборга», «ансамбля», «тренера», «резонатора», «колеги» та іншими, адаптуючись до різних бізнес-сценаріїв.

При цьому вибір моделі взаємодії зі штучним інтелектом — лише частина рівняння. Ефективна інтеграція штучного інтелекту в кросфункціональні бізнес-процеси неможлива без стратегічної готовності організації на всіх рівнях: від технічної інфраструктури й якості даних до організаційної культури, політик, управлінських підходів і готовності працівників до змін.

Список джерел

1. McKinsey & Company. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> (дата звернення: 08.04.2025).

2. Dell'Acqua F. Falling asleep at the wheel: Human/AI Collaboration in a Field Experiment on HR Recruiters. *Work. Pap.* 2022. URL: <https://anacanhoto.com/wp-content/uploads/2024/08/554ee-fallingasleepatthewheel-fabriziodellacqua.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
3. Dell'Acqua F. et al. Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*. 2023. № 24-013. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321 (дата звернення: 08.04.2025).
4. Choudhary V. et al. Human-AI ensembles: when can they work? *Journal of Management*. 2025. Т. 51. № 2. С. 536–569.
5. Hofman J. M., Goldstein D. G., Rothschild D. M. Steroids, sneakers, coach: The spectrum of human-ai relationships. 2023. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4578180 (дата звернення: 08.05.2025).
6. Chen Z., Chan J. Large language model in creative work: The role of collaboration modality and user expertise. *Management Science*. 2024. Т. 70. № 12. С. 9101–9117.
7. Dell'Acqua F. et al. The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise. *National Bureau of Economic Research*. 2025. № W33641.
8. Lou B. et al. Unraveling Human-AI Teaming: A Review and Outlook. *arXiv preprint arXiv:2504.05755*. 2025.
9. Asana. State of AI at Work 2024. 2024. URL: <https://asana.com/ru/resources/state-of-ai-work> (дата звернення: 08.04.2025).
10. Dennis A. R., Lakhiwal A., Sachdeva A. AI agents as team members: Effects on satisfaction, conflict, trustworthiness, and willingness to work with. *Journal of Management Information Systems*. 2023. Т. 40. № 2. С. 307–337.