

С. М. Савченко,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України "КПІ ім. Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0340-1232>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.304

УПРАВЛІННЯ ЧИСЕЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

S. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

PERSONNEL WORKFORCE MANAGEMENT UNDER GLOBALISATION AND PRODUCTION
AUTOMATION: TRENDS AND WAYS TO IMPROVE EFFICIENCY

У статті досліджено трансформацію управління чисельністю персоналу під впливом глобалізації, автоматизації та цифровізації економіки. Обґрунтовано необхідність переходу від статичного визначення чисельності працівників до адаптивної моделі кадрового менеджменту, що враховує динамічні зміни технологічного середовища та ринку праці. Визначено, що глобалізація формує багаторівневу структуру зайнятості, а автоматизація змінює кваліфікаційні вимоги, зменшуючи попит на рутинну працю та підвищуючи значення цифрових і аналітичних компетентностей. Систематизовано сучасні тенденції, зокрема динамічне прогнозування кадрових потреб, розвиток гібридної зайнятості та зростання ролі HR-аналітики. Виявлено ключові виклики: дефіцит кваліфікацій, нерівномірна адаптація персоналу та соціальні ризики. Запропоновано модель керованої кадрової адаптації, що поєднує прогнозування, цифрові HR-інструменти, перекваліфікацію та управління результативністю. Доведено, що ефективність кадрової політики визначається збалансованістю чисельності, компетентностей і витрат відповідно до технологічної структури підприємства.

The article provides a comprehensive analysis of the transformation of workforce size management under the influence of globalization, production automation, and the digitalization of the economy. It is argued that contemporary business conditions require a shift away from the traditional perception of workforce size as a fixed parameter towards an adaptive human resource management model that reflects dynamic technological changes and labour market transformations. The study demonstrates that globalization expands the boundaries of enterprise workforce systems, forming a multi-layered employment structure that includes a core internal workforce, peripheral employees, and an external labour segment. At the same time, automation and digitalization reshape the functional and qualification structure of personnel by reducing demand for routine tasks and increasing the need for digital, analytical, and technical competencies.

The paper systematizes the key modern trends in workforce size management, including the transition to dynamic workforce forecasting, the growing multifunctionality of employees, the institutionalization of hybrid work arrangements, and the increasing importance of HR analytics. It identifies major challenges related to workforce maladaptation, such as skills shortages, uneven adaptation to digital environments, partial workforce displacement, and the social risks associated with labour transformation. In response to these challenges, the article proposes an applied model of managed workforce adaptation, which integrates strategic workforce planning, digital HR tools, systematic reskilling, performance management based on measurable indicators, and the rationalization of labour costs.

The study proves that effective workforce size management should not be reduced to mechanical downsizing but must be based on aligning workforce size, competence structure, work organization, and labour costs with the technological configuration of the enterprise. The findings highlight that the core issue is not quantitative but structural, requiring enterprises to ensure the adaptability and sustainability of their human capital systems. The proposed approach provides a practical framework for improving HR policies in the context of ongoing digital transformation and global labour market integration.

Ключові слова: управління чисельністю персоналу, глобалізація, автоматизація виробництва, цифровізація, штучний інтелект, кадрової адаптація, HR-аналітика, перекваліфікація, продуктивність праці, трудові ресурси.

Key words: workforce size management, globalization, production automation, digitalization, artificial intelligence, workforce adaptation, HR analytics, reskilling, labour productivity, labour resources.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління чисельністю персоналу дедалі більше визначається не внутрішньою інерцією штатного розпису, а глобалізацією, автоматизацією виробництва та цифровізацією праці. Глобалізація змінює межі підприємства як роботодавця, а автоматизація й штучний інтелект змінюють зміст праці, професійну структуру зайнятості та вимоги до кваліфікації працівників. За таких умов проблема чисельності персоналу виходить за межі простого визначення кількості працівників і зводиться до узгодження кадрової чисельності, структури компетентностей, організації праці та продуктивності з новою технологічною конфігурацією підприємства. Для України ця проблема має додаткову гостроту: за даними Держстату, середня номінальна заробітна плата штатного працівника в Україні у лютому 2026 р. становила 28 321 грн, тоді як НБУ фіксував значний дефіцит робочої сили, приріст кількості українських мігрантів за кордоном приблизно на 500 тис. осіб упродовж 2024 року та перевищення реальними зарплатами довоєнного рівня в більшості видів економічної діяльності вже у III кварталі 2024 року [1; 2]. За такої конфігурації українські підприємства входять у технологічну модернізацію в умовах не надлишку, а дефіциту праці: проблема полягає не стільки у вартості персоналу як такої, скільки в необхідності одночасно утримувати критичні компетентності, компенсувати кадрові втрати й перебувати в структурі зайнятості без руйнування продуктивної основи бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Академічна література за темою статті зосереджена навколо кількох взаємопов'язаних ліній. Першу лінію

становлять праці, у яких технологічна трансформація ринку праці осмислюється через вплив автоматизації та роботизації на структуру зайнятості. Д. Аджемоглу і П. Рестрепо [3] на матеріалі ринку праці США показують, що впровадження роботів має не нейтральний, а структурно диференційований ефект: воно знижує попит на працю в окремих сегментах, насамперед там, де домінують стандартизовані виробничі операції, і водночас змінює співвідношення між капіталом і працею. Цінність цієї праці полягає в тому, що вона відходить від спрощеної тези про загальне витіснення працівників і переводить аналіз у площину конкретних механізмів перерозподілу зайнятості між професійними групами.

Другу лінію утворюють дослідження, присвячені впливу штучного інтелекту на зміст праці, функціональну структуру робочих місць і вимоги до навичок. К. Бонні, С. Бро, К. Баффінгтон, Е. Дінлерсоз, Л. Фостер, Н. Голдшлаг, Дж. Халтівангер, Х. Міранда та К. Севідж [4] пропонують важливе уточнення: вплив штучного інтелекту доцільніше аналізувати не лише на рівні робіт, а й на рівні завдань, оскільки завдання, а не професії як формальні категорії, є первинним об'єктом технологічної трансформації. П. Гмирек, Дж. Берг і Д. Бесконд [9], досліджуючи потенційний вплив генеративного ШІ на кількість і якість робочих місць, показують, що генеративні моделі частіше змінюють конфігурацію праці, ніж повністю усувають потребу в ній, але при цьому загострюють питання перекваліфікації, перерозподілу функцій і нерівномірності адаптації різних груп працівників. А. Грін [10] переводить проблему в площину попиту на навички й доводить, що поширення ШІ супроводжується зростанням потреби в нових компетентностях, передусім аналітичних, цифрових і міждисциплінарних. Ці праці важливі тим, що зміщують

ють фокус із механічного питання скорочення персоналу на складніший аналіз зміни змісту праці та вимог до людського капіталу.

Третю лінію формують дослідження, у яких трансформація зайнятості розглядається в ширшому контексті глобалізації та нових організаційних форм праці. Ф. Фройзе, Т. Блей, С. Гібсон, М. Шаффер і Х. Бенітес [8] аналізують глобальну віртуальну працю як специфічну форму організації зайнятості, у якій територіальні межі підприємства як роботодавця частково втрачають визначальне значення. Їхній підхід важливий для теми управління чисельністю персоналу, оскільки показує, що кадрова політика дедалі частіше формується не в межах замкненого підприємства, а в умовах глобально розподіленої праці, цифрової координації та гнучкого залучення виконавців. У такій логіці чисельність персоналу вже не є лише результатом внутрішнього планування, а залежить від ширших змін у структурі глобального ринку праці.

Четверту лінію становлять праці, у яких цифровізація впливає безпосередньо на стратегічне управління персоналом. О. Панасюк і О. Кравчук [14] розглядають цифровізацію як чинник перегляду стратегічного HRM, підкреслюючи, що використання цифрових інструментів змінює не лише технічні процедури кадрової роботи, а й саму логіку ухвалення рішень щодо потреби в персоналі, оцінювання його результативності, розвитку компетентностей і побудови кадрової стратегії. Ця праця є особливо корисною для нашої теми, оскільки поєднує глобальний контекст цифрової трансформації з національним виміром і тим самим наближає загальносвітові тенденції до практики управління персоналом у конкретних організаційних умовах.

Сучасна література достатньо переконливо фіксує вплив автоматизації, штучного інтелекту, цифровізації HR-процесів і глобально розподіленої праці на структуру зайнятості. Проте ці явища переважно аналізуються окремо — або як наслідок роботизації, або як трансформація завдань під впливом ШІ, або як зміна форм організації праці, або як цифровізація стратегічного HRM. Недостатньо розкритим лишається питання, як ці процеси поєднуються в єдиній логіці управління чисельністю персоналу на рівні підприємства.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні сучасних тенденцій управління чисельністю персоналу в умовах глобалізації та автоматизації виробництва, виявленні ключових проблем кадрової неадаптації та визначенні шляхів підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методичну основу статті становить поєднання аналітичного, порівняльного та структурно-узагальнювального підходів, що дало змогу зіставити макrorівневі зміни на ринку праці з прикладною логікою кадрового менеджменту, систематизувати сучасні тенденції управління чисельністю персоналу, окреслити ризики кадрової неадаптації та обґрунтувати інструменти підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Глобалізація змінює управління чисельністю персоналу через посилення конкуренції, перебудову виробничих і сервісних ланцюгів та нормалізацію цифрово координованих форм праці. За даними МОП, у 2024 р. глобальний рівень безробіття становив 5,0%, однак це не усуває структурних дисбалансів, пов'язаних із помірним економічним зростанням і нерівномірним відновленням реальної заробітної плати [12]. Для підприємства це означає, що чисельність персоналу визначається не стабільністю штатного розпису, а здатністю поєднати продуктивність, гнучкість і контрольованість кадрових витрат.

У The Future of Jobs Report 2025 зазначено, що до 2030 р. сукупний обсяг створення і витіснення робочих місць становитиме 22% нинішньої формальної зайнятості, з очікуваним створенням 170 млн і витісненням 92 млн робочих місць [15]. За таких умов підприємство дедалі частіше порівнює витрати на утримання внутрішнього штату з витратами на аутсорсинг, офшоринг, контрактну та розподілену працю [8; 15]. Предметом вибору стають не лише фонд оплати праці й соціальні нарахування, а й транзакційні витрати координації, контролю якості, інтеграції зовнішніх виконавців і ризики втрати корпоративного знання.

У межах статті цей процес доцільно узагальнити як перехід від моделі фіксованого штату до моделі поєднання кадрового ядра, периферійних працівників і зовнішнього трудового контуру [8; 14; 15]. Кадрове ядро охоплює функції, критичні для якості, безпеки, технологічної безперервності та збереження специфічних компетентностей; периферія — функції зі змінним навантаженням або нижчою специфічністю людського капіталу; зовнішній контур — підрядників, контрактних виконавців і розподілені команди, залучення яких виправдане тоді, коли зниження постійних витрат переважає витрати координації й контролю.

За даними Євростату, у 2024 р. 52,9% підприємств ЄС із 10 і більше зайнятими проводили онлайн-зустрічі, 81,02% надавали працівникам віддалений доступ до корпоративної електронної пошти, 69,01% — до документів підприємства, 65,57% — до бізнес-застосунків або програмного забезпечення, а 60,24% забезпечували всі три типи доступу одночасно [7]. Для підприємств України та ширшого східноєвропейського простору ця логіка посилюється конкуренцією за кадри в межах європейського ринку праці та зростанням транскордонної цифрової зайнятості. Відповідно, управління чисельністю персоналу дедалі більше зводиться до розмежування внутрішніх і зовнішніх функцій, утримання критичних компетентностей і підтримання кадрової привабливості підприємства.

Автоматизація виробництва та цифровізація бізнес-процесів змінюють структуру персоналу не стільки кількісно, скільки функціонально й кваліфікаційно. За даними Міжнародної федерації робототехніки, у 2023 р. глобальна щільність роботизації у промисловості досягла 162 роботів на 10 тис. працівників, а загальна кількість промислових роботів зросла до 4,28 млн одиниць [11]. Потреба в праці дедалі більше визначається не кількістю традиційних робочих місць, а набором функцій, які залишаються за людиною після технологічного переоснащення.

Висновки Д. Аджемоглу і П. Рестрепо показують, що впровадження роботів справді знижувало зайнятість і заробітну плату в частині виробничих сегментів, але цей ефект був структурно нерівномірним [3]. У поєднанні з даними IFR це дає підстави вважати, що автоматизація зменшує попит на працівників, зайнятих стандартизованими повторюваними операціями, і підвищує значення персоналу, який забезпечує налаштування, обслуговування, контроль і аналітичний супровід автоматизованих систем [3; 11].

Подібна логіка проявляється і щодо генеративного ШІ. За оцінками McKinsey та МОП, він частіше автоматизує окремі завдання, ніж повністю заміщує робочі місця [5; 9]. Через це цифровізація змінює зміст праці: менше рутинної обробки інформації, більше контролю, аналізу, верифікації та прийняття рішень. У межах статті цей процес доцільно узагальнити як структурний зсув у кадровій системі підприємства, за якого формується скорочувана, трансформована й зростаюча зони персоналу.

Головним наслідком такого зсуву стає не абсолютний надлишок працівників, а розрив між наявною та потрібною структурою компетентностей. Дані Євростату показують, що серед підприємств ЄС, які намагалися наймати ІКТ-фахівців, 57,5% повідомили про труднощі із заповненням таких вакансій [6]. Для підприємства це означає одночасне скорочення частини робочих місць і дефіцит кадрів у сегментах, де потрібні нові технічні, цифрові та аналітичні компетентності. Економічно такий розрив проявляється через витрати на перенавчання, ризик недовантаження автоматизованого обладнання, втрати від простоїв і затримку продуктивного ефекту від модернізації. Управління чисельністю персоналу в умовах автоматизації зводиться не до простого скорочення штату, а до перебудови кадрової структури відповідно до нової технологічної конфігурації виробництва (рис. 1).

Сучасне управління чисельністю персоналу дедалі менше спирається на статичну штатну модель і дедалі більше — на адаптивну кадрову систему. У межах статті

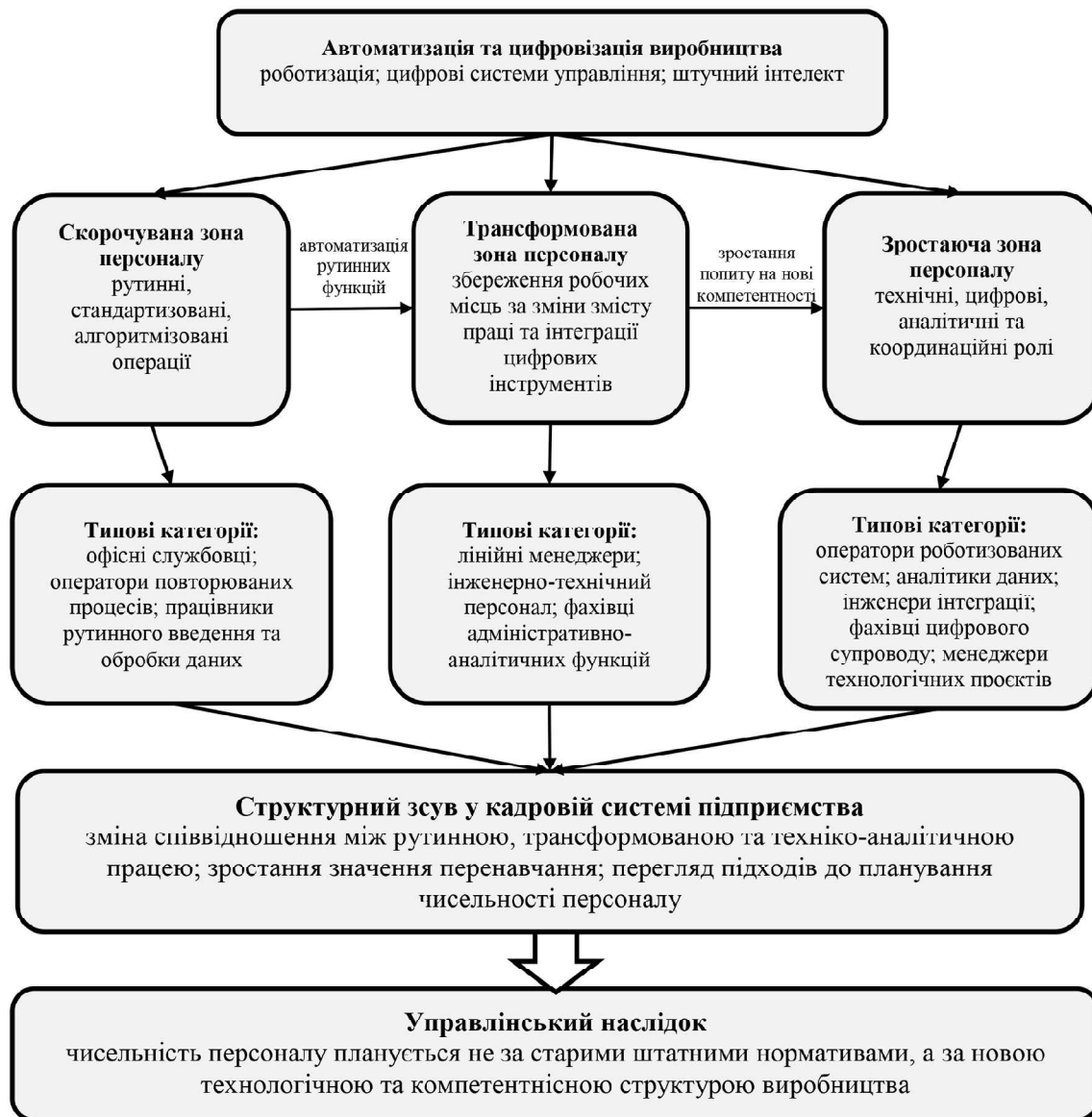


Рис. 1. Структурний вплив автоматизації та цифровізації на персонал підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 6; 9; 10; 11; 15].

ці зміни доцільно узагальнити через чотири виміри: часову, функціональну, просторову та аналітичну адаптивність.

Часову адаптивність забезпечує перехід до динамічного прогнозування кадрової потреби. У The Future of Jobs Report 2025 зазначено, що 60% роботодавців очікують трансформаційного впливу розширення цифрового доступу на бізнес до 2030 р., 86% — впливу технологій штучного інтелекту та обробки інформації, а 58% — робототехніки й автоматизації [15]. За таких умов кадрове планування зміщується від продовження наявної штатної структури до сценарного аналізу функцій, які автоматизуються, трансформуються або вимагатимуть нових категорій працівників, зменшуючи втрати від помилкового кадрового планування, вакансійних розривів і затримки технологічної адаптації.

Функціональну адаптивність забезпечує зростання значення багатфункціональності працівників. Дослідження О. Панасюк і О. Кравчук показує, що цифровізація HRM зміщує підприємства від вузьких функціональних ролей до працівників, здатних діяти на перетині виробничих, цифрових та аналітичних завдань [14], що підвищує гнучкість використання праці, знижує залежність підприємства від вузьких дефіцитних спеціалізацій і пом'якшує втрати, пов'язані з плинністю кадрів та вакансійними розривами.

Просторову адаптивність формує закріплення дистанційних і гібридних режимів роботи. За даними Євростату, у 2024 р. 52,9% підприємств ЄС проводили онлайн-зустрічі, 81,02% надавали працівникам віддалений доступ до корпоративної електронної пошти, 69,01% — до документів, а 65,57% — до бізнес-застосунків або програмного забезпечення [7], розширюючи географію пошуку кадрів і дає змогу оптимізувати частину постійних витрат на інфраструктуру, але водночас підвищує транзакційні витрати координації та контролю.

Аналітичну адаптивність забезпечує посилення ролі HR-аналітики. Матеріали OECD Employment Outlook 2024 і висновки О. Панасюк та О. Кравчук показують,

що кадрові рішення дедалі більше спираються на дані про продуктивність, навантаження, кваліфікаційні розриви, плинність кадрів і результативність навчання [13; 14], підвищуючи точність кадрової політики й дозволяє краще співвідносити витрати на персонал з реальним внеском праці у виробничий результат. У сукупності ці тенденції означають, що чисельність персоналу визначається не інерцією штатного розпису, а технологічною конфігурацією підприємства і реальною структурою компетентностей (рис. 2).

Автоматизація, цифровізація та нові форми організації праці породжують для підприємства системний контур ризиків кадрової неадаптації. У межах статті їх доцільно звести до чотирьох груп: вивільнення частини персоналу, дефіцит кваліфікацій, нерівномірна адаптація до цифрового середовища та соціальні ризики кадрової трансформації.

Вивільнення частини працівників є не лише кадровим, а й економічним ризиком. Висновки Д. Аджемоглу і П. Рестрепо показують, що роботизація знижувала зайнятість і заробітну плату в окремих виробничих сегментах [3], а МОП фіксує підвищений потенціал автоматизації частини когнітивно-рутинних функцій [9]. За відсутності керованого перерозподілу функцій це може нейтралізувати короткострокову економію на оплаті праці через втрати продуктивності, дезорганізацію процесів і витрати на кадрову заміщення.

Дефіцит кваліфікацій дедалі більше виступає центральним обмеженням модернізації. Серед підприємств ЄС, які намагалися наймати ІКТ-фахівців, 57,5% повідомили про труднощі із заповненням вакансій [6], а The Future of Jobs Report 2025 вказує на масштабну зміну ключових навичок до 2030 р. [15]. Модернізацію може стримувати не нестача обладнання, а нестача працівників, здатних його ефективно використовувати. Економічно це проявляється через недовантаження капіталу, зниження віддачі від інвестицій у цифровізацію і подовження строку їх окупності.

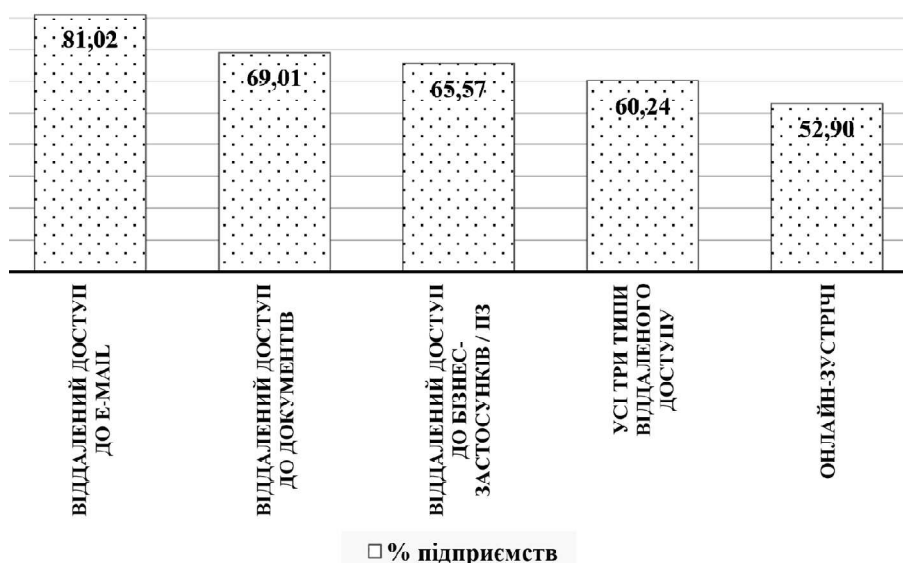


Рис. 2. Цифрові передумови сучасного управління чисельністю персоналу на підприємствах ЄС у 2024 р., % підприємств

Джерело: складено автором на основі [7].

Нерівномірність адаптації означає, що навіть за наявності нового обладнання підприємство не отримує очікуваного приросту продуктивності, якщо персонал не встигає освоїти нові вимоги [5; 10]. Наслідком стають витрати на повторне навчання, зростання питомих витрат праці у перехідний період і затримка продуктивного ефекту від модернізації. Соціальні ризики, своєю чергою, проявляються через зниження залученості, зростання плинності кадрів, опір змінам і послаблення організаційної стійкості [8; 12]. У сукупності ці проблеми переводять управління чисельністю персоналу з площини простої оптимізації штату в площину узгодження технологічної модернізації, компетентнісної перебудови та соціальної стійкості кадрової системи (табл. 1).

Підвищення ефективності управління чисельністю персоналу доцільно розглядати як прикладну модель керованої кадрової адаптації, у якій чисельність, структура компетентностей, результативність праці та кадрові витрати узгоджуються з технологічною конфігурацією підприємства. У межах цієї моделі ключовими є п'ять напрямів: стратегічне прогнозування кадрової потреби, цифрові HR-інструменти, системна перекваліфікація, управління результативністю на основі показників і раціоналізація витрат на трудові ресурси.

Стратегічне прогнозування виконує превентивну функцію: дозволяє заздалегідь виявляти кадрові дисбаланси, визначати функції, що автоматизуються, і критичні компетентності, без яких модернізація виробництва втрачає темп [15]. Цифрові HR-інструменти мають алокаційний ефект: підвищують точність розподілу трудових ресурсів і дозволяють співвідносити чисельність персоналу з фактичним навантаженням, продуктивністю та ризиками кадрової нестійкості [13; 14]. Системна перекваліфікація виконує відтворювальну функцію: зменшує залежність від дефіцитного зовнішнього ринку праці, скорочує розрив між новими технологіями й наявною структурою компетентностей та підвищує віддачу від уже сформованого кадрового ядра [5; 6; 9; 10].

Управління результативністю на основі KPI має результативний ефект, оскільки переводить кадрові рішення з площини обліку присутності в площину обліку фактичного внеску праці у виробничий і управлінський результат [8]. Раціоналізація витрат на персонал, своєю чергою, має структурно-витратний ефект: передбачає не механічне урізання фонду оплати праці, а перегляд функціональної структури, усунення дублювання й автоматизацію допоміжних операцій без руйнування кадрового ядра [12; 13]. У сукупності ці інструменти забезпечують

Таблиця 1. Основні виклики управління чисельністю персоналу в умовах глобалізації та автоматизації

Виклик	Прояв та емпіричне підтвердження з першоджерел	Наслідок для підприємства
Вивільнення персоналу через автоматизацію	Впровадження промислових робіт супроводжується скороченням зайнятості та зниженням заробітної плати в окремих виробничих сегментах, особливо для працівників середньої кваліфікації [3]. Генеративний ШІ має вищий потенціал доповнення праці, ніж її повної заміни, але для частини когнітивно-рутинних функцій ризик автоматизації лишається високим [5; 9].	Локальна соціальна напруга, ризик втрати лояльності та корпоративного знання, дезорганізація процесів і часткова нейтралізація економії на оплаті праці через втрати продуктивності та витрати на кадрові заміщення.
Дефіцит кваліфікацій	Серед підприємств ЄС, які наймали ІКТ-фахівців, 57,5% повідомили про труднощі із заповненням вакансій [6]. До 2030 р. 39% ключових навичок працівників зазнають змін, а попит на компетентності у сфері ШІ, великих даних, кібербезпеки та автоматизації зростатиме [15]. Дефіцит навичок у сфері ШІ може стримувати впровадження нових технологій [10].	Недовантаження автоматизованого капіталу, уповільнення модернізації, зниження віддачі від інвестицій у цифровізацію та подовження строку окупності технологічних рішень.
Нерівномірність адаптації до цифровізації	Вплив автоматизації та ШІ є асиметричним між секторами, країнами й професійними групами; попит зміщується у бік когнітивних, цифрових і соціальних навичок, тоді як значення рутинних операцій знижується [5; 10].	Розрив між темпами технічного оновлення і готовністю персоналу, зростання витрат на перенавчання, збільшення питомих витрат праці у перехідний період і затримка продуктивного ефекту від модернізації.
Соціальні ризики та нестійкість зайнятості	Глобальний ринок праці характеризується нерівномірним відновленням реальної заробітної плати, уповільненням зростання продуктивності та збереженням нестійких форм зайнятості [12]. Поширення гнучких і розподілених форматів праці ускладнює підтримання стабільного кадрового ядра [8].	Зниження організаційної стійкості, зростання плинності кадрів, посилення опору змінам, втрати від зниження трудової віддачі та збільшення витрат на утримання й відтворення критичних компетентностей.

Джерело: складено автором.

Таблиця 2. Інструменти підвищення ефективності управління чисельністю персоналу

Напрямок, інструмент	Зміст та обґрунтування з першоджерел	Очікуваний ефект
Стратегічне прогнозування потреби в персоналі	Значна частка роботодавців очікує трансформації бізнес-моделей під впливом цифрового доступу, ШІ та автоматизації, що вимагає переходу до сценарного планування чисельності й структури персоналу [15].	Превентивний ефект: зниження кадрових дисбалансів, уникнення як надлишку персоналу, так і дефіциту критичних компетентностей.
Цифрові HR-інструменти та аналітика	Цифровізація HR-функцій дозволяє оцінювати навантаження, продуктивність, плинність кадрів і ризики нестійкості персоналу, а також формувати кадрові рішення на основі даних [13; 14].	Алокаційний ефект: підвищення точності кадрових рішень і обґрунтоване планування чисельності на основі реальних параметрів роботи.
Системна перекваліфікація та розвиток навичок	Автоматизація й ШІ частіше змінюють набір завдань, ніж повністю ліквідують професії; дефіцит ІКТ- і ШІ-компетентностей вимагає зміщення акценту на внутрішнє навчання [5; 6; 9; 10].	Відтворювальний ефект: адаптація персоналу до автоматизованого виробництва, зменшення залежності від дефіцитного зовнішнього ринку праці, збереження кадрового ядра.
Управління продуктивністю на основі КРІ	Умови гібридної та розподіленої праці вимагають переходу від обліку присутності до оцінювання результату, якості, строків і функціональної продуктивності [8].	Результативний ефект: точніше узгодження чисельності персоналу з реальним внеском праці у виробничий і управлінський результат.
Рационалізація витрат на трудові ресурси	В умовах інфляційного тиску й уповільнення зростання продуктивності праці доцільною є механічна економія фонду оплати праці, а перегляд функціональної структури, усунення дублювання й автоматизація допоміжних операцій [12; 13].	Структурно-витратний ефект: зниження непродуктивних витрат, підвищення віддачі на одного працівника та узгодження кадрових витрат із виробничими результатами.

Джерело: складено автором.

узгодження продуктивності, компетентнісної стійкості, економічної ефективності та довгострокової життєздатності підприємства (табл. 2).

ВИСНОВКИ

Управління чисельністю персоналу в умовах глобалізації та автоматизації перестає бути функцією підтримання штатного розпису і перетворюється на механізм узгодження трудових ресурсів із технологічною, економічною та організаційною конфігурацією підприємства. Глобалізація змінює межі кадрової системи, автоматизація перебудовує її внутрішню структуру, а сучасний кадровий менеджмент відповідає на ці зрушення переходом до адаптивної моделі планування, використання та розвитку персоналу. Проблема чисельності персоналу нині має не кількісний, а структурний характер. Основним обмеженням стає невідповідність між новою технологічною конфігурацією виробництва, реальною структурою компетентностей і здатністю кадрової системи до адаптації. Економічно це проявляється через недовантаження капіталу, затримку окупності автоматизації, зростання питомих витрат праці, витрати на повторне перенавчання та послаблення організаційної стійкості. Практичний висновок полягає в потребі керованої кадрової адаптації, яка поєднує прогнозування кадрової потреби, цифрові HR-інструменти, перекваліфікацію, оцінювання результативності та рационалізацію витрат на персонал. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності інструментів керованої кадрової адаптації в різних галузях, а також на порівняння їхньої результативності для підприємств із різним рівнем технологічної зрілості.

Література:

1. Державна служба статистики України. Середня номінальна заробітна плата штатного працівника підприємств, установ та організацій в Україні у лютому 2026 року. URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/news.-php3?lang=1&id=1855> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2025 року. Київ: НБУ, 2025. URL: <https://bank.->

gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

3. Acemoglu D., Restrepo P. Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*. 2020. Vol. 128, no. 6. P. 2188—2244. DOI: 10.1086/705716.
4. Bonney K., Breaux C., Buffington C., Dinlersoz E., Foster L., Goldschlag N., Haltiwanger J., Miranda J., Savage K. The impact of AI on the workforce: Tasks versus jobs? *Economics Letters*. 2024. Vol. 244. Art. 111971. DOI: 10.1016/j.econlet.2024.111971.
5. Chui M., Hazan E., Roberts R., Singla A., Smaje K., Sukharevsky A., Yee L., Zimmel R. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. McKinsey Global Institute, 2023. URL: <https://lnk.ua/LxGuHV6G1> (дата звернення: 16.04.2026).
6. Eurostat. ICT specialists — statistics on hard-to-fill vacancies in enterprises. *Statistics Explained*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_-_statistics_on_hard-to-fill_vacancies_in_enterprises (дата звернення: 16.04.2026).
7. Eurostat. Online meetings and remote access to enterprise resources — statistics. *Statistics Explained*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Online_meetings_and_remote_access_to_enterprise_resources_-_statistics (дата звернення: 16.04.2026).
8. Froese F. J., Blay T., Gibson C. B., Shaffer M. A., Benitez J. Global virtual work: A review, integrative framework, and future research opportunities. *Journal of International Business Studies*. 2025. Vol. 56, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1>.
9. Gmyrek P., Berg J., Bescond D. Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality. ILO Working Paper. 2023. No. 96. DOI: <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>.
10. Green A. Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market. *OECD Artificial Intelligence Papers*. 2024. No. 14. DOI: 10.1787/88684e36-en.
11. International Federation of Robotics. World Robotics 2024: Industrial Robots. Executive Summary.

Frankfurt am Main: IFR, 2024. URL: https://ifr.org/img/worldrobotics/Executive_Summary_WR_2024_Industrial_Robots.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

12. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva: ILO, 2025. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

13. OECD. OECD Employment Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-employment-outlook-2024_abc8ad82/ac8b3538-en.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

14. Panasiuk O., Kravchuk O. The impact of digitalization on strategic human resource management: Global and national context. Social and Labour Relations: Theory and Practice. 2025. Vol. 15, no. 1. P. 30—44. DOI: 10.21511/slrtp.15(1).2025.03.

15. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Average nominal salary of a full-time employee of enterprises, institutions and organizations in Ukraine in February 2026", available at: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/news.php3?lang=1&id=1855> (accessed 17 April 2026).

2. National Bank of Ukraine (2025), "Inflation Report. Jan 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf (accessed 17 April 2026).

3. Acemoglu, D. and Restrepo, P. (2020), "Robots and jobs: Evidence from US labor markets", Journal of Political Economy, Vol. 128, no. 6, pp. 2188—2244. DOI: 10.1086/705716.

4. Bonney, K., Breaux, C., Buffington, C., Dinler-soz, E., Foster, L., Goldschlag, N., Haltiwanger, J., Miranda, J. and Savage, K. (2024), "The impact of AI on the workforce: Tasks versus jobs?", Economics Letters, Vol. 244, Art. 111971. DOI: 10.1016/j.econlet.2024.111971.

5. Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L. and Zimmel, R. (2023), "The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier", McKinsey Global Institute, available at: <https://lnk.ua/LxGuHV6G1> (accessed 16 April 2026).

6. Eurostat (2025), "ICT specialists — statistics on hard-to-fill vacancies in enterprises", Statistics Explained, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_-_statistics_on_hard-to-fill_vacancies_in_enterprises (accessed 16 April 2026).

7. Eurostat (2025), "Online meetings and remote access to enterprise resources — statistics", Statistics Explained, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Online_meetings_and_remote_access_to_enterprise_resources_-_statistics (accessed 16 April 2026).

8. Froese, F. J., Blay, T., Gibson, C. B., Shaffer, M. A. and Benitez, J. (2025), "Global virtual work: A review, integrative framework, and future research opportunities",

Journal of International Business Studies, Vol. 56, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1>.

9. Gmyrek, P., Berg, J. and Bescond, D. (2023), "Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality", ILO Working Paper, vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>.

10. Green, A. (2024), "Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market", OECD Artificial Intelligence Papers, vol. 14. DOI: 10.1787/88684e36-en.

11. International Federation of Robotics (2024), "World Robotics 2024: Industrial Robots. Executive Summary", available at: https://ifr.org/img/worldrobotics/Executive_Summary_WR_2024_Industrial_Robots.pdf (accessed 16 April 2026).

12. International Labour Organization (2025), "World Employment and Social Outlook: Trends 2025", available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf (accessed 16 April 2026).

13. OECD Publishing (2024), "OECD Employment Outlook 2024", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-employment-outlook-2024_abc8ad82/ac8b3538-en.pdf (accessed 16 April 2026).

14. Panasiuk, O. and Kravchuk, O. (2025), "The impact of digitalization on strategic human resource management: Global and national context", Social and Labour Relations: Theory and Practice, Vol. 15, no. 1, pp. 30—44. DOI: 10.21511/slrtp.15(1).2025.03.

15. World Economic Forum (2025), "The Future of Jobs Report 2025", available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (accessed 16 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процеженовано / Revised: 09. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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