**УДК 005.591.6-028.78:005.95:658; JEL classification: E24; J24; O15**
**DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-41**

**Дячков Дмитро Володимирович[1],** д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
**Ткаченко Володимир Ігорович[1],** доктор філософії з менеджменту, докторант
[1]*Полтавський державний аграрний університет*

**Diachkov Dmytro[1]**, Doctor of Sciences in Economics, Professor, Professor of the department of management named after I.A. Markina, https://orcid.org/0000-0002-2637-0099
**Tkachenko Volodymyr[1]**, Ph.D. in management, doctoral student, https://orcid.org/0000-0002-2439-5903
[1]*Poltava State Agrarian University*

# СУЧАСНІ Й ТРАДИЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
# MODERN AND TRADITIONAL APPROACHES TO MANAGING THE COMPANY'S HUMAN RESOURCES

Дячков Д. В., Ткаченко В. І. Сучасні й традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 248 – 253.

Diachkov D., Tkachenko V. Modern and traditional approaches to managing the company's human resources. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 1, pp. 248 – 253.

*У статті розглянуто сучасні та традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств в умовах цифровізації та глобалізації. Обґрунтовано необхідність переосмислення існуючих HR-стратегій для підвищення ефективності використання людських ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Досліджено основні тенденції в управлінні персоналом, зокрема цифрові HRM-системи, технології штучного інтелекту, аналітику великих даних, а також гнучкі моделі організації праці. Проаналізовано класичні підходи до управління кадровим потенціалом (адміністративний, організаційно-розпорядчий, кадрового резерву, організаційного розвитку) та сучасні концепції (компетентнісний, технологічний, агільний, інноваційно-цифровий та гібридний підходи). Визначено переваги та недоліки кожного з підходів, їх доцільність застосування в різних умовах господарювання. Зроблено висновки щодо необхідності інтеграції традиційних та інноваційних підходів для ефективного управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі.*
***Ключові слова**: HR-стратегії, інноваційні підходи, підприємство, технологічний HRM, управління кадровим потенціалом, цифрова трансформація, цифровізація.*

*It was established that in the modern world, HR management systems, mechanisms and processes have changed significantly due to increased requirements for the quality of work, level of professionalism, competencies, as well as the constant transformation of external and internal environment factors. In turn, HR managers were also faced with more complex management parameters that cover the latest human resource management processes associated with the emergence of new types of activities, digitalization and robotization of business processes, actualization of remote and distributed teams, virtualization of business activities, and other aspects. The article examines modern and traditional approaches to managing the human resources of enterprises in the context of digitalization and globalization. The author substantiates the need to rethink existing HR strategies to increase the efficiency of human resources use and ensure the competitiveness of enterprises. The main trends in human resource management, including digital HRM systems, artificial intelligence technologies, Big Data analytics, and flexible models of labor organization, were investigated. The author analyzed the classical approaches to human resources management (administrative, organizational and managerial, personnel reserve, organizational development) and modern concepts (competency-based, technological, agile, innovative and digital, and hybrid). Particular attention was paid to the impact of digital technologies on the efficiency of HR management, particularly the possibilities of automating HR processes, using chatbots, machine learning for recruiting and talent management. The author considers the impact of digital transformation on corporate culture, employee motivation and engagement, as well as the ethical issues of implementing digital solutions in human resource management. The risks associated with the digitalization of HRM were analyzed, including cybersecurity threats, the possibility of losing personal contact in HR management, and potential job losses due to process automation. The advantages and disadvantages of each approach, their feasibility in different business environments is determined. Conclusions were drawn regarding the need to integrate traditional and innovative approaches for effective personnel management in the modern business environment. Recommendations were made on the optimal combination of digital technologies and classical management methods to create an adaptive and competitive HR strategy.*
***Keywords:** HR strategies, innovative approaches, enterprise, technological HRM, human resources management, digital transformation, digitalization.*

## Вступ

У сучасному світі системи, механізми та процеси управління персоналом значно змінилися, зокрема через підвищення вимог до якості роботи, рівня професійності, компетентностей, а також постійну трансформацію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас для HR-менеджерів також встановлюються більш складніші параметри управління, які охоплюють новітні процеси менеджменту кадрового ресурсу, пов'язані із виникненням нових видів діяльності, цифровізацією та роботизацією бізнес-процесів, актуалізацією роботи віддалених та розподілених команд, віртуалізацією підприємницької діяльності та іншими аспектами. Відтак управління кадровим потенціалом є одним із ключових чинників успіху сучасних підприємств, а розвиток технологій, глобалізація та зміни ринкових

**© Дячков Дмитро Володимирович, Ткаченко Володимир Ігорович, 2025**

умов зумовлюють необхідність оптимізації підходів до управління HR-потенціалом. Тому, одним із основних завдань управління персоналом є створення умов для ефективного розвитку й використання кадрового потенціалу, що дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними в умовах динамічного середовища.

Актуальність управління кадровим потенціалом підприємств визначається кількома ключовими факторами: по-перше, зростання конкуренції на ринку праці вимагає від підприємств застосування сучасних підходів до залучення, утримання та розвитку талановитих працівників; по-друге, цифрова трансформація економіки створює нові можливості та виклики для ефективного використання HR-потенціалу; по-третє, соціально-економічні зміни, зокрема глобалізація та зміна поколінь, вимагають адаптації кадрової політики до нових умов.

У контексті сучасних умов господарювання підприємства потребують інноваційних інструментів для підвищення продуктивності та мотивації працівників. Управління кадровим потенціалом стає стратегічним напрямом, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зростанню ефективності діяльності та досягненню довгострокових цілей. Водночас інтеграція традиційних й сучасних підходів до HR-менеджменту дозволяє забезпечити як стабільність організаційних процесів, так і гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.

Дослідженням сучасних та традиційних підходів до управління кадровим потенціалом підприємства, а також моделям та стратегіям, які застосовуються для ефективного використання людських ресурсів в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: Альбрехт С., Баккер А., Гнатенко О., Груман Дж., Іванова Н., Кісільов О., Коваленко О., Ковальчук К., Кречетова Л., Мейсі В., Носань Н., Фенічева Т., Павленко І., Петренко В., Посвалюк О., Савченко Т., Тимченко В., Сакс А., Цинь К., Чен Ю., Чжан Л., Шевченко О. та інші [1; 2-15]. Водночас, зважаючи на наукову значимість цієї тематики, динамічність зміни механізму управління персоналом та кадровим потенціалом, доцільно відмітити необхідність її постійної актуалізації, що й обумовлює мету статті.

**Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є характеристика сучасних й традиційних підходів до управління кадровим потенціалом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження**

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації та швидких змін ринкового середовища ефективне управління кадровим потенціалом стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Традиційні методи управління персоналом поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність аналізу та впровадження нових підходів, орієнтованих на розвиток компетенцій, мотивацію та адаптацію працівників до змін. Значення кадрового потенціалу зростає через потребу в висококваліфікованих працівниках, здатних генерувати інновації та ефективно працювати в умовах цифрової економіки. Управління персоналом більше не обмежується традиційними функціями підбору, навчання та оцінки результатів роботи, а включає стратегічне планування розвитку талантів, впровадження цифрових HR-технологій, формування корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників. Аналіз сучасних підходів до управління кадровим потенціалом дає змогу визначити оптимальні методи роботи з персоналом, сприяти підвищенню продуктивності праці та ефективності управлінських рішень. Зокрема, дослідження стратегічного управління персоналом, підходів на основі компетенцій, гнучких моделей організації праці та цифрових HR-інструментів дозволяє сформувати дієві стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств. Отже, актуальність дослідження полягає в необхідності переосмислення існуючих та впровадження нових підходів до управління персоналом, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємств, їх адаптивності до змін і стійкого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища [1; 4; 8; 11]. Основним аспектом дослідження особливостей підходів до управління кадровим потенціалом підприємства є взаємоінтеграція традиційних підходів та підходів, які враховують сучасні аспекти HRM. З цією метою нами визначено 4 класичних підходи та п’ять підходів, які інтегрують погляди теоретиків та практиків управління трудовими резервами суб’єктів господарювання, а також наведено їх переваги та недоліки (рис. 1).

Серед класичних підходів доцільно відмітити найбільш традиційний із них – адміністративний підхід, де основний акцент зміщується на регулювання кадрових процесів, ведення документації, дотримання трудового законодавства. Адміністративний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає застосування системи організаційних, нормативно-правових та розпорядчих механізмів для регулювання трудових відносин, забезпечення дисципліни та ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Він ґрунтується на класичних принципах менеджменту, таких як ієрархічна структура управління, жорстка регламентація діяльності працівників й централізоване прийняття рішень. Доцільність його застосування передбачає стабільність середовища у великих організаціях з чітко визначеною структурою, де потрібен суворий контроль та дисципліна. Проте за сучасних умов розвитку економіки та цифровізації його варто доповнювати іншими методами, такими як компетентнісний, або інноваційний підхід, щоб забезпечити ефективне використання потенціалу працівників, їх мотивацію та продуктивність [1; 3; 6].

Організаційно-розпорядчий підхід орієнтується на виконання трудових норм, чітке виконання розпоряджень керівництва. Основу складає суворе дотримання ієрархії і правил підпорядкування. Він, як

і попередній, передбачає застосування системи адміністративно-правових механізмів, спрямованих на регулювання діяльності персоналу через нормативні документи, накази, інструкції та контроль за їх виконанням. Його доцільно застосовувати в організаціях, де необхідна чітка ієрархія, висока дисципліна та регламентованість трудових відносин [2; 5].

**Рис. 1. Традиційні та сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства**
*Джерело: сформовано автором на основі [1–15].*

Організаційно-розпорядчий підхід найбільше підходить для організацій із жорстко регламентованими процесами, високими вимогами до дисципліни та відповідальності. Проте в умовах динамічного бізнес-середовища його, як і адміністративний, часто поєднують з іншими підходами, щоб підвищити ефективність управління персоналом [7].

Підхід «кадрового резерву» спрямований на створення резерву працівників для майбутнього підвищення або заповнення ключових позицій, посад. Він передбачає формування бази перспективних кадрів, які проходять підготовку та навчання. З іншого боку, цей підхід можна охарактеризувати як систему управління персоналом, спрямовану на формування та розвиток групи співробітників, які мають високий потенціал і можуть зайняти керівні чи ключові посади у майбутньому. Він базується на стратегічному плануванні людських ресурсів та забезпечує безперервність управління в організації. Отже, це стратегічний інструмент, який забезпечує підприємства можливістю розвивати власні таланти та готувати майбутніх лідерів, створюючи умови для їх професійного зростання. Підхід «кадрового резерву» доцільно використовувати в організаціях, які прагнуть забезпечити стабільність управління, розвивати власні таланти та мінімізувати ризики, пов’язані з кадровими змінами тобто у великих, стабільних і стратегічно орієнтованих підприємствах, які потребують прогнозованого розвитку кадрового потенціалу

та спадкоємності управління, зокрема у структурах, де потрібна довгострокова підготовка керівних кадрів і спеціалістів [10].

Останнім із традиційних підходів є підхід організаційного розвитку, який зорієнтований на створення умов для постійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку корпоративної культури на основі тренінгів, коучингу, менторства та обміну досвідом. Організаційний розвиток – це сучасний, стратегічний підхід до управління, що забезпечує довгострокове зростання підприємства, підвищення її конкурентоспроможності та адаптивності до змін та розглядається як комплексний процес, що охоплює усі рівні управління, взаємодію між працівниками та корпоративну культуру.

Його метою є не просто підтримка існуючої структури, а її постійне вдосконалення через гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. У центрі уваги – персонал, його залученість, розвиток і мотивація, що забезпечує формування сприятливого клімату для розвитку ініціативності, лідерства, комунікації та співпраці всередині підприємства. Підхід організаційного розвитку в управлінні кадровим потенціалом доцільно використовувати в організаціях, які прагнуть до стабільного розвитку, адаптації до змін, підвищення ефективності персоналу та впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Він є актуальним для будь-якої організації, яка прагне до ефективного використання людських ресурсів, стратегічного управління талантами, цифрової трансформації HR-процесів та створення сприятливого робочого середовища [13].

Серед підходів до управління кадровим резервом слід виокремити компетентнісний підхід, основний фокус якого зміщується на розвиток професійних, особистісних та соціальних компетенцій працівників. Тобто він передбачає, що ефективність роботи працівників залежить не лише від їх кваліфікації чи досвіду, а й від наявності певних компетенцій – комбінації знань, навичок, особистісних якостей та цінностей, необхідних для виконання професійних завдань. Цей підхід базується на оцінюванні компетенцій, формуванні індивідуальних планів розвитку та забезпеченні програм навчання. Компетентнісний підхід є універсальним інструментом, який активно застосовується в різних сферах, де необхідне ефективне управління людськими ресурсами, стратегічний розвиток персоналу та підвищення конкурентоспроможності організацій. Наразі він популярний у високотехнологічних компаніях IT-сектору, стартап-підприємствах, великих корпораціях та бізнес-структурах, а також у HR-консалтингу та рекрутингу [2].

Технологічний підхід насамперед передбачає використання HRM-систем, штучного інтелекту та великих даних для автоматизації HR-процесів, оскільки зазначені технології дозволяють аналізувати продуктивність та прогнозувати потреби в персоналі, підвищувати якість прийняття рішень. Основні складові технологічного підходу: автоматизація кадрових процесів, цифрові інструменти для рекрутингу та відбору персоналу, аналітика продуктивності та оцінка ефективності працівників, цифрові платформи для навчання та розвитку, гнучкі моделі організації праці та управління, інноваційні методи мотивації та оцінки працівників. Технологічний підхід до управління кадровим потенціалом сприяє оптимізації HR-процесів, підвищенню продуктивності працівників та створенню конкурентоспроможної системи управління персоналом. Він особливо актуальний в умовах цифровізації та швидких змін на ринку праці. Цей підхід є надзвичайно ефективним у високотехнологічних підприємствах, таких як IT-компанії, фінансові установи, консалтингові компанії, а також у великих корпораціях, де є велика кількість співробітників і де потрібно забезпечити оптимальне управління кадрами через цифрові технології та автоматизацію. Важливо, щоб організація мала відповідну інфраструктуру та ресурси для інтеграції таких систем [14].

Сучасний агільний (agile) підхід – це гнучкий та адаптивний метод управління персоналом, який сприяє швидкому реагуванню на зміни в бізнес-середовищі, поліпшенню взаємодії в команді та постійному розвитку співробітників. Він базується на принципах Agile-методології, яка стала популярною у розробці програмного забезпечення і поширилася на інші сфери управління, зокрема управління персоналом. Такий підхід передбачає гнучке управління кадрами з фокусом на адаптацію до змін і командну роботу, де широко використовуються методики Scrum, Kanban та інші, які сприяють ефективній організації праці. В рамках цього підходу управлінські процеси розглядаються як циклічні та ітераційні, що дозволяє постійно вдосконалювати підходи до управління персоналом. Це включає регулярні перегляди та коригування кадрової стратегії залежно від результатів роботи. Агільний підхід фокусується на досягненні конкретних цілей та результатів, а не на процесах. Це означає, що результати роботи оцінюються за допомогою чітко визначених критеріїв та ключових показників ефективності (KPI). Він є найбільш ефективним у компаніях, які працюють у динамічних та інноваційних галузях, таких як IT-компанії, стартапи, консалтингові фірми, а також у молодих організаціях, де важливо забезпечити високу адаптивність та ефективну взаємодію між працівниками. Однак цей підхід також може бути успішно застосований у великій компанії для управління командними проєктами та розробки персоналізованих програм розвитку [15].

Інноваційно-цифровий підхід до управління кадровим потенціалом підприємства – це стратегія, яка поєднує передові цифрові технології та інноваційні підходи для ефективного управління персоналом. Цей підхід дозволяє автоматизувати багато процесів управління кадрами, сприяє збереженню і використанню знань у реальному часі, а також дозволяє більш ефективно залучати, розвивати та утримувати таланти в умовах швидких змін у технологіях та бізнес-середовищі. Він передбачає використання інноваційних цифрових рішень, таких як платформи для віддаленої роботи, системи аналітики продуктивності, чат-боти для рекрутингу тощо. Відтак впровадження сучасних HR-технологій,

таких як автоматизація найму, управління продуктивністю, управління навчанням та розвитком, дозволяє знизити трудовитрати та підвищити ефективність управління персоналом. Це визначає необхідність використання платформ для управління талантами, систем управління навчанням (LMS), а також платформ для управління ефективністю та мотивацією співробітників. Упровадження аналітики великих даних (Big Data) дозволяє глибше аналізувати профілі працівників, визначати тренди та прогнози в управлінні персоналом, а також оптимізувати процеси найму та розвитку. Використання аналітичних платформ дозволяє зібрати, обробити та проаналізувати дані про кандидатів, співробітників і їх ефективність у роботі. Використання хмарних рішень дозволяє централізовано зберігати всі дані про персонал, надавати доступ до інформації з будь-якої точки світу та забезпечувати автоматичні оновлення і забезпечення безпеки даних. Мобільні додатки для співробітників і керівників дозволяють взаємодіяти, отримувати зворотний зв'язок, здійснювати оцінку ефективності та брати участь у навчальних програмах без перебування на робочому місці. Використання штучного інтелекту для аналізу та оцінки кандидатів дозволяє більш точно передбачати, які кандидати можуть бути найбільш ефективними в певних ролях. Машинне навчання дозволяє автоматично збирати й обробляти дані про продуктивність працівників, оцінювати їх навчання та розвиток, передбачати потреби в навчанні та розвитку в майбутньому. Інноваційно-цифровий підхід до управління кадровим потенціалом є особливо ефективним для організацій, що працюють в галузях, які швидко змінюються або мають високу технологічну складність, таких як IT-компанії, стартапи, науково-дослідницькі організації, а також для великих міжнародних компаній з розподіленими командами, де необхідна інтеграція сучасних технологій для забезпечення ефективного управління персоналом [5; 14; 15].

Гібридний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства є комбінацією традиційних й сучасних методів управління персоналом, що дозволяє адаптувати стратегічний менеджмент людських ресурсів до постійно змінюваного бізнес-середовища. Цей підхід поєднує в собі елементи класичних моделей, таких як адміністративний контроль і організаційна культура, з новітніми інноваційними технологіями та методами, такими як цифровізація, гнучкість і розвиток співробітників. Тобто передбачає використання сучасних цифрових інструментів для автоматизації та оптимізації основних HR-процесів (найм, навчання, оцінка ефективності), разом із збереженням класичних методів управління, таких як особистісна оцінка співробітників та організація корпоративних тренінгів і розвитку. У гібридному підході використовується поєднання різних стратегій управління персоналом: кадровий резерв, компетентнісні моделі, технологічні інструменти, тренінги та коучинг. Це дозволяє створювати персоналізовані стратегії для кожної групи працівників та ефективно досягати корпоративних цілей. Гібридний підхід найбільш ефективно застосовується на підприємствах середнього та великого розміру, де є потреба в поєднанні стабільних бізнес-процесів з адаптацією до швидко змінюваного ринку праці. Це може бути особливо корисно для: корпорацій, що мають міжнародну діяльність або мультикультурне середовище, де необхідно враховувати різні підходи до управління кадрами; підприємств, які переживають перехід на цифрові технології, де інтеграція нових рішень з традиційними бізнес-процесами може стати ключем до успіху; організацій з великою кількістю працівників, які працюють на відстані, де необхідно поєднувати традиційні форми управління з новими моделями дистанційної роботи [9; 12].

**Висновки та перспективи подальших розвідок**

Застосування новітніх технологій, розвиток компетенцій та створення умов для навчання і адаптації забезпечують стійкість і конкурентоспроможність підприємств, а майбутнє управління кадровим потенціалом полягає у використанні інноваційних інструментів і створенні гнучких стратегій розвитку персоналу, що передбачає визначення особливостей традиційних та сучасних підходів до управління кадровим потенціалом підприємства.

Серед класичних підходів доцільно виокремити найбільш традиційний із них – адміністративний підхід, організаційно-розпорядчий підхід, підхід «кадрового резерву» та підхід організаційного розвитку. Серед новітніх підходів, які обумовленні знаннями, вміннями, властивостями, особливостями використання трудових ресурсів, їх оцінкою, а також застосуванням інноваційних, цифрових, віддалених інструментів роботи доцільно виокремити: компетентнісний, технологічний, агільний, інноваційно-цифровий та гібридний підходи. Саме визначені особливості зазначених підходів, переваги та недоліки, особливості їх імплементації (залежно від виду підприємства) дозволяють керівництву та HR-менеджменту розробляти релевантні стратегії у сфері управління персоналом та ефективно використовувати кадровий потенціал в майбутньому.

## *Література*


1. Гнатенко О. В. Класичні моделі управління кадровим потенціалом: аналіз та сучасні виклики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 4. С. 23–30.
2. Дячков Д. В., Шкурупій О. В., Голос А. Е. Фріланс як успішна форма віртуалізованої зайнятості та управління розвитком персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 62. С. 108–114.
3. Іванова Н. М. Теоретичні основи класичних підходів в управлінні кадровим потенціалом. *Наукові записки Донецького національного університету економіки і торгівлі*. 2018. № 12. С. 100–107.
4. Коваленко О. І. Особливості застосування класичних підходів до управління персоналом в умовах стабільного розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Т. 6, № 3. С. 45–50.
5. Ковальчук К. В. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 127–133.

6. Кречетова Л. І. Адаптація класичних підходів до управління кадровим потенціалом на українських підприємства. *Науково-технічний вісник Академії наук України*. 2021. № 6. С. 13–17.
7. Носань Н. С., Фенічева Т. О., Кісільов О. В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 160–168. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19.
8. Павленко І. В. Теорії управління персоналом: класичні підходи та їх застосування на підприємствах. *Менеджмент у сучасних умовах*. 2020. № 8. С. 28– 35.
9. Петренко В. С. Класичні підходи в управлінні персоналом підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 62–68.
10. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. С. 119–124. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119.
11. Савченко Т. І. Управління кадровим потенціалом на основі класичних підходів у контексті організаційної стабільності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 15. С. 75–80.
12. Тимченко В.М. Класичні теорії управління персоналом: історичний аспект. *Актуальні питання менеджменту*. 2017. Т. 11, № 5. С. 42– 48.
13. Шевченко О.В. Класичні підходи в управлінні персоналом на промислових підприємствах України. *Управління розвитком підприємств*. 2018. № 3. С. 56–62.
14. Albrecht S. L., Bakker A. B., Gruman J. A., Macey W. H., Saks A. M. Employee engagement, human resource management practices, and compete,itive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2015. №2(1). С. 7–35.
15. Qin C., Zhang L., Cheng Y., et al. A comprehensive survey of artificial intelligence techniques for talent analytics. *arXiv preprint arXiv.* 2023.2307.03195. URL: https://arxiv.org/abs/2307.03195.

## *References*

1. Hnatenko, O. V. (2021). Klasychni modeli upravlinnia kadrovyim potentsialom: analiiz ta suchasni vyklyky [Classical models of human resource management: Analysis and modern challenges]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, no. 4*, pp. 23–30.
2. Diachkov, D. V., Shkurupii, O. V., & Holos, A. E. (2021). Frilans yak uspishna forma virtualizovanoi zainiatosti ta upravlinnia rozvytkom personalu [Freelancing as a successful form of virtual employment and human resource development]. *Infrastruktura rynku, no. 62*, pp. 108–114.
3. Ivanova, N. M. (2018). Teoretychni osnovy klasychnykh pidhodiv v upravlinni kadrovyim potentsialom [Theoretical foundations of classical approaches in human resource management]. *Naukovi zapysky Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli, no. 12*, pp. 100–107.
4. Kovalenko, O. I. (2019). Osoblyvosti zastosuvannia klasychnykh pidhodiv do upravlinnia personalom v umovakh stablynoho rozvytku pidpryiemstva [Features of applying classical approaches to human resource management in the context of stable enterprise development]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy, vol. 6, no. 3*, pp. 45–50.
5. Kovalchuk, K. V. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpryiemstvakh [Modern trends in HR management development in enterprises]. *Problemy ekonomiky, no. 4 (50)*, pp. 127–133.
6. Krechetova, L. I. (2021). Adaptatsiia klasychnykh pidhodiv do upravlinnia kadrovyim potentsialom na ukrainskykh pidpryiemstvakh [Adaptation of classical approaches to human resource management at Ukrainian enterprises]. *Naukovo-tekhnichnyi visnyk Akademii nauk Ukrainy, no. 6*, pp. 13–17.
7. Nosan, N. S., Fenicheva, T. O., & Kisiliov, O. V. (2024). Suchasni metody upravlinnia kadrovyim potentsialom dlia zabezpechennia efektyvnosti ta stiikosti orhanizatsii [Modern methods of human resource management to ensure efficiency and sustainability of the organization]. *Ekonomika ta suspil'stvo, no. 68*, pp. 160–168. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19.
8. Pavlenko, I. V. (2020). Teorii upravlinnia personalom: klasychni pidhody ta yikh zastosuvannia na pidpryiemstvakh [Human resource management theories: Classical approaches and their application at enterprises]. *Menedzhment u suchasnykh umovakh, no. 8*, pp. 28–35.
9. Petrenko, V. S. (2020). Klasychni pidhody v upravlinni personalom pidpryiemstv: problemy ta perspektyvy [Classical approaches in human resource management of enterprises: Problems and prospects]. *Visnyk ekonomichnykh doslidzhen', no. 2*, pp. 62–68.
10. Posvalyuk, O. (2024). Otsinka kadrovoho potentsialu pidpryiemstva: vid klasychnykh modelei do suchasnykh pidhodiv upravlinnia [Assessment of human resource potential in enterprises: From classical models to modern management approaches]. *Ekonomika ta suspil'stvo, no. 68*, pp. 119–124. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119.
11. Savchenko, T. I. (2019). Upravilinnia kadrovyim potentsialom na osnovi klasychnykh pidhodiv u konteksti orhanizatsiynoi stabil'nosti [Human resource management based on classical approaches in the context of organizational stability]. *Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, no. 15*, pp. 75–80.
12. Tymchenko, V. M. (2017). Klasychni teorii upravlinnia personalom: istorychnyi aspekt [Classical theories of human resource management: Historical aspect]. *Aktual'ni pytannia menedzhmentu, vol. 11, no. 5*, pp. 42–48.
13. Shevchenko, O. V. (2018). Klasychni pidhody v upravlinni personalom na promyslovykh pidpryiemstvakh Ukrainy [Classical approaches to human resource management at industrial enterprises in Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv, no. 3*, pp. 56–62.
14. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, vol. 2, no. 1*, pp. 7–35.
15. Qin, C., Zhang, L., Cheng, Y., et al. (2023). A comprehensive survey of artificial intelligence techniques for talent analytics. *arXiv preprint arXiv*, 2307.03195. Available at: https://arxiv.org/abs/2307.03195

**Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.**