



УДК 338.2

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Ольга Павликівська; Леся Галиняк

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Розглянуто сутність поняття «кадрова стратегія підприємства». Ідентифіковано типи кадрових стратегій та напрями кадрової політики. Окреслено основні завдання сучасної кадрової політики підприємств. Досліджено, в яких працях науковців висвітлено теоретичні й практичні аспекти кадрової політики та кадрової стратегії. На основі теоретичних і практичних аспектів кадрової політики та кадрової стратегії, висвітлених у працях науковців, сформульовано власне його розуміння. Отже, поняття «кадрова політика» можна визначити «як систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства». На підставі дослідження літературних джерел ідентифіковано кадрові стратегії. Встановлено зв'язок між генеральною та кадровою стратегіями. Проведено паралель між стратегіями функціонування та розвитку. Детально вивчено типи кадрових стратегій підприємства у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку. Вивчено сутність стратегій за характером. Окреслено тенденції зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на кадрову політику підприємств. Реалізація тієї або іншої кадрової стратегії вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей. Якщо стратегія лідерства в низьких витратах орієнтується переважно на залученні працівників масових професій середньої кваліфікації, то стратегія диференціації повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розробників. Доведено, що у більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Аргументовано, що кадрова стратегія є складовою загальної стратегії організації й служить одним із інструментів реалізації її місії й декларованих цілей. З'ясовано, що будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довготермінові і короткотермінові цілі підприємства.

Ключові слова: персонал, кадри, кадрова політика, кадрова стратегія, конкурентоспроможність персоналу, кадрова робота, стратегії функціонування, стратегії розвитку, кадрові цілі, кадровий потенціал.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.103

Отримано 13.12.2021

UDC 338.2

STRATEGIC SUPPORT OF HUMAN RESOURCES OF ENTERPRISES

Olha Pavlykivska; Halyniak Lesia

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article considers the essence of the concept of «personnel strategy of the enterprise». It is identified the types of personal strategies and directions of personnel policy. The main tasks of modern personnel policy of enterprises are outlined. We study different scientists' works which highlighted the theoretical and practical aspects of personnel policy and personnel strategy. According to theoretical and

practical aspects of personnel policy and personnel strategy, highlighted in the works of scientists, it is formulated its own understanding. Thus, the concept of «personnel policy» can be defined as following: «as a system of views and principles in a holistic personnel strategy through the formulation of high-performance, cohesive human resources for effective achievement the goals and objectives of the enterprise». Personnel strategies have been identified on the basis of a study of literary sources. It is established the connection between general and personnel strategies. A parallel is drawn between the strategies of functioning and development. The types of personnel strategies of the enterprise as a part of functioning strategies and development strategies are studied in detail. It is studied the essence of strategies by nature. It is outlined the trends of the external environment that have a direct impact on the personnel policy of enterprises. Implementation of a personnel strategy requires managers with a specific set of qualities. If the strategy of leadership in low costs is focused mainly on attracting workers of mass professions of medium qualification, the strategy of differentiation should focus on staff of narrow specialization and the highest possible qualifications – scientists, researchers, developers. It is proved that in most cases enterprises have not one, but several strategies that determine their activities in different directions. It is confirmed that personnel strategy is an integral part of the overall strategy of the organization and serves as one of the tools to achieve its mission and declared goals. It is found that any strategy should be internally integrated, compatible with the environment, balanced in resources, real, moderately risky and organically combine long-term and short-term goals of the enterprise.

Key words: *personnel, staff, personnel policy, staffing strategy, personnel competitiveness, personnel work, functioning strategies, development strategies, staffing goals, human resources.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.103

Received 13.12.2021

Постановка проблеми. Важливою умовою здійснення економічних реформ в Україні є удосконалення системи управління підприємств, впровадження сучасних досягнень менеджменту, одним із складових елементів якого є стратегічне управління. Необхідно відзначити, що питання теорії й методології розроблення системи прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах належать до таких, що недостатньо глибоко розроблені й висвітлені у вітчизняній економічній літературі. Оскільки персонал є головним елементом соціальної системи, актуальності набуває дослідження ролі кадрових стратегій в управлінні підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні аспекти кадрової політики та кадрової стратегії висвітлено в працях таких науковців, як В. Р. Веснин, О. С. Крючко, В. А. Стец, О. А. Шаповал та ін.

О. С. Крючко окреслює поняття «кадрової політики» як цілеспрямовану діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку [1].

За переконаннями О. А. Шаповала, кадрова політика підприємства – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення [2].

Заслуговує на увагу думка В. А. Стец щодо кадрової політики про те, що кадрова політика – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації та плани використання робочої сили [3].

В. Р. Веснин вважає, що кадрова політика – це система поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом [4].

Водночас аналіз наукових праць показав, що визначення сутності кадрової політики підприємства потребує подальших досліджень і систематизації.

Мета статті полягає в логічній структуризації понять «кадрова політика» та «кадрова стратегія» й ідентифікації типів кадрової стратегії на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Функція управління персоналом на сьогодні поступово починає переходити на принципово новий якісний рівень – від вирішення оперативних завдань до побудови цілісної самостійної впорядкованої системи, що сприяє досягненню довготермінових цілей організації. Осмислення й розроблення кадрової стратегії – найважливіша складова цієї системи [6].

Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості.

При опрацюванні термінології поняття «кадрової політики» виявлено певні розбіжності в його трактуванні. Можна констатувати: понятійно-термінологічний апарат потребує деякого доопрацювання. На нашу думку, із вищерозглянутих трактувань кадрової політики, можна схарактеризувати власне його розуміння.

Отож, поняття «кадрова політика» можна сформулювати таким «як систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства».

Оскільки, кадрова політика являє собою сукупність напрямів реалізації кадрової стратегії, то кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії.

Під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, в міру ризикованою та органічно сполучати довготермінові й короткотермінові цілі підприємства [5].

Доведено, що у більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Основною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами. Взаємозв'язок генеральної та кадрової стратегій можна відслідкувати на рис. 1.



Рисунок 1. Взаємозв'язок генеральної та кадрової стратегій

Figure 1. Relationship between general and personnel strategies

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є саме кадрова стратегія – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих із урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [5].

Детальніше розглянемо типи кадрових стратегій підприємства у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку за допомогою таблиці 1.

Таблиця 1. Основні види кадрових стратегій підприємства

Table 1. The main types of personnel strategies of the enterprise

<i>Групи генеральних стратегій</i>	<i>Види маркетингових стратегій</i>	<i>Характеристика маркетингових стратегій</i>	<i>Види кадрових стратегій</i>	<i>Вимоги до менеджерів</i>
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації	Лідерські якості й підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегмента ринку й реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок упровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створенні належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі здібності
	Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку й функціонують у традиційних сферах	Залучення й закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його «санацію», позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулюванні дотермінового виходу на пенсію, збереженні персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікація	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні здібності
	Комбінована стратегія	Включає поєднання стратегій росту, помірному росту, скорочення	Включає залежно від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Як бачимо з таблиці, кожній із зазначених маркетингових стратегій відповідає певний вид кадрової стратегії. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей.

З таблиці бачимо, що генеральні стратегії класифікують на 2 види: стратегії функціонування та стратегії розвитку.

Якщо стратегії функціонування виключно пов'язані з поведінкою підприємства на ринку, то у стратегіях розвитку в якості об'єкта виступає потенціал підприємства і його конкурентні переваги.

На рисунках 2 і 3 розглянемо, як, в свою чергу, диференціюють стратегії функціонування та стратегії розвитку.

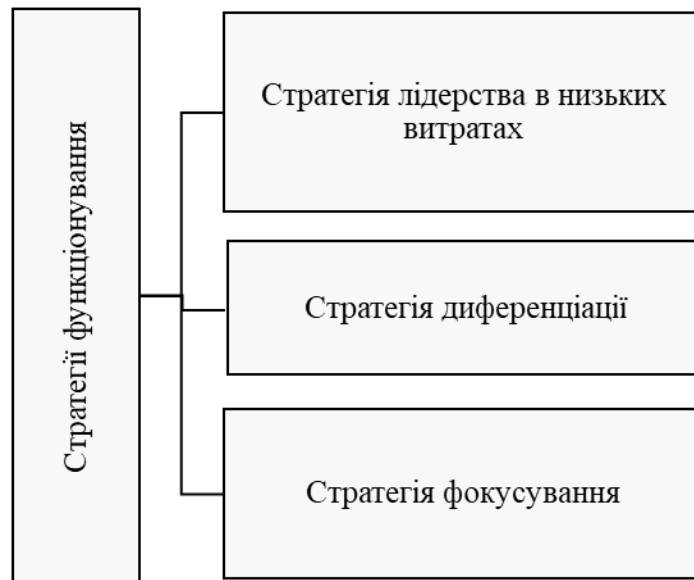


Рисунок 2. Класифікація стратегій функціонування

Figure 2. Classification of functioning strategies

Стратегії функціонування повністю пов'язані з поведінкою організації на ринку.

Стратегія лідерства в низьких витратах зустрічається найчастіше. Вона орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що утворюється в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту й завоювання на основі зниження цін нових ринків.

Відповідна їй функціональна кадрова стратегія повинна орієнтуватися переважно на залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для її здійснення зазвичай немає необхідності залучати наукові кадри, що володіють високим рівнем творчого потенціалу. Що ж стосується управлінців, то тут знадобляться менеджери адміністративного складу.

Суть стратегії диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль у кількох пріоритетних напрямках, де вона намагається досягти переваги над іншими.

Відповідна їй кадрова стратегія на відміну від попереднього випадку повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розробників. Від менеджерів тут потрібні лідерські здібності й підприємницький хист.

Стратегія фокусування передбачає вибір фірмою того чи іншого сегмента ринку й реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій. Відповідна їй функціональна

кадрова стратегія також повинна відповідати одній з описаних вище з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації, особливо в разі проходження стратегії диференціації.

Отже, якщо провести паралель між стратегіями функціонування та розвитку, то стратегії функціонування, в першу чергу, пов'язані з діяльністю організації на ринку, а стратегії розвитку зосереджені на потенціалі й конкурентних перевагах підприємства.

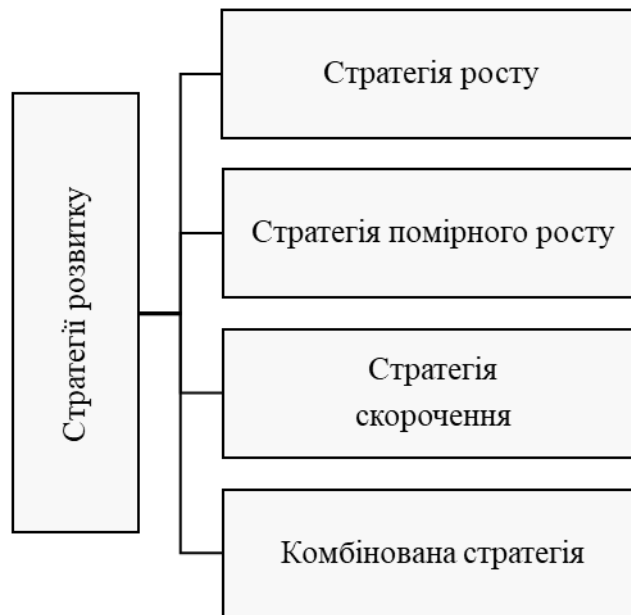


Рисунок 3. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Figure 3. Classification of enterprise development strategies

Стратегія зростання властива насамперед молодим організаціям незалежно від сфери діяльності, які прагнуть у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції, або тим, хто знаходиться на вершині науково-технічного прогресу. Їм властиві постійні й високі темпи збільшення масштабів діяльності, вимірювані десятками відсотків на рік. Ця стратегія забезпечує нарощування конкурентних переваг фірми і її підрозділів за рахунок активного впровадження на нові ринки, диверсифікації виробництва, постійних нововведень.

Кадрові стратегії таких фірм повинні бути спрямовані насамперед на залучення персоналу особливо високої кваліфікації, з творчими і підприємницькими здібностями. Найважливішими ж моментами повинні бути створення належної системи оплати праці та мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості, постійне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового й наукового зростання.

Стратегія помірному зростання притаманна організаціям, які твердо стоять на ногах і діють у традиційних сферах. Тут також має місце просування вперед по більшості напрямків, але уповільненими темпами – кілька відсотків на рік. Швидке зростання в даному випадку вже не потрібне і навіть небезпечне, оскільки в разі настання несподіваних складних ситуацій значна інерційність може ускладнити своєчасну переорієнтацію, а, отже, ускладнити подолання кризи.

Орієнтація кадрових стратегій повинна бути в цьому випадку дещо іншою порівняно з попереднім випадком: залучення й закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Структура потреби в кадрах тут дещо інша: менше потрібно осіб вищої кваліфікації, науковців. Для такого роду організацій порівняно більшого значення починають набувати процеси внутрішнього переміщення кадрів, а відповідно і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, організації виходу на пенсію (так як в їх складі вже працює значна кількість осіб передпенсійного віку).

Необхідність йти стратегією скорочення масштабів діяльності, або дезінвестування виникає в періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно провести її «санацію», позбутися всього застарілого.

Основні моменти кадрової стратегії в цьому випадку будуть полягати в організації масових звільнень і допомоги в працевлаштуванні, стимулюванні передчасного виходу на пенсію, збереження найціннішої частини персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи фірми, перекваліфікації працівників. Питання набору нових людей, підвищення кваліфікації та ін. практично не розглядаються.

На практиці має місце комбінована, або селективна стратегія, що включає в тому чи іншому співвідношенні елементи попередніх. В її рамках одні підрозділи або ринкові сегменти організації розвиваються швидко, інші – помірно, треті – стабілізуються, четверті – скорочують масштаби своєї діяльності. У підсумку залежно від конкретного поєднання даних підходів матиме місце загальне зростання, загальна стабілізація або загальне скорочення потенціалу і масштабів діяльності. Така стратегія найбільше відповідає реальному різноманіттю життєдіяльності організацій.

Відповідна функціональна кадрова стратегія залежно від конкретної ситуації повинна містити елементи трьох попередніх стратегій [6].

Стратегії можна також класифікувати за характером. Доречно виділити три види стратегій: наступальну, наступально-оборонну (стратегію стабілізації) й оборонну (стратегію виживання) (рис. 4).



Рисунок 4. Класифікація стратегій підприємства за характером

Figure 4. Classification of enterprise strategies by nature

Зазвичай наступальний характер мають стратегії зростання й помірному зростання; наступально-оборонний – комбінована стратегія; чисто оборонний – стратегія скорочення діяльності. Характер стратегії висуває відповідні вимоги до управлінського персоналу. Для реалізації стратегії першого виду потрібні менеджери підприємницького типу, які шукають нові, нетрадиційні шляхи роботи. Для реалізації стратегії другого виду краще обачні менеджери-адміністратори. Третій вид стратегії вимагає унікального поєднання підприємницьких і адміністративних здібностей, жорсткості, що дозволяють врятувати фірму від банкрутства [6].

До процесу розроблення кадрової стратегії необхідно залучати як керівників вищої ланки (для формування загального розуміння довготермінових цілей підприємства і способів їх досягнення), так і вузькоспеціалізованих виконавців (знають усі тонкощі тієї чи іншої технології й ситуації на ринку праці, дозволять зробити стратегію більш «живою» і точною, завчасно передбачити в ній всі можливі ризики).

При формуванні кадрової стратегії необхідно враховувати не тільки ситуацію з кадрами всередині підприємства, але і тенденції в зовнішньому середовищі: соціально-економічна, демографічна ситуація в країні, податкове законодавство, техніко-економічні тенденції, які дозволяють змінювати вимоги до персоналу. Важлива й конкуренція на ринку праці, наявність кваліфікованого персоналу і його вартість та ін. [6].

Реалізація кадрової стратегії містить два основних етапи: впровадження стратегії й контроль над її реалізацією з подальшою координацією всіх дій за результатами контролю.

Інструментами реалізації кадрової стратегії є кадрове планування, поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація. В результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їх роботи, поліпшується структура колективу.

Отож з певністю можна констатувати, що кадрова стратегія організації є довготерміновим документом, розрахованим як мінімум на п'ятирічний період, і являє собою сукупність основних підходів організації до розроблення системи впливів на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку підприємства. Кадрова стратегія є складовою загальної стратегії організації й служить одним із інструментів реалізації її місії та декларованих цілей [6].

Висновки. На основі теоретичних і практичних аспектів кадрової політики та кадрової стратегії, висвітлених у працях науковців, сформульовано власне його розуміння. Поняття «кадрова політика» можна визначити «як систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства». На підставі дослідження літературних джерел ідентифіковано кадрові стратегії. З'ясовано, що будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою за ресурсами, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довго- і короткотермінові цілі підприємства. Доведено, що у більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Реалізація тієї або іншої кадрової стратегії вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей. Якщо стратегія лідерства в низьких витратах орієнтується переважно на залученні працівників масових професій середньої кваліфікації, то стратегія диференціації повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розробників. Аргументовано, що кадрова стратегія є складовою загальної стратегії організації й служить одним із інструментів реалізації її місії та декларованих цілей.

Conclusions. According to theoretical and practical aspects of personnel policy and personnel strategy, highlighted in the works of scientists, it is formulated its own understanding. Thus, the concept of «personnel policy» can be defined as following: «as a system of views and principles in a holistic personnel strategy through the formulation of high-performance, cohesive human resources for effective achievement the goals and objectives of the enterprise». Personnel strategies have been identified on the basis of a study of literary sources. It is found that any strategy should be internally integrated, compatible with the environment, balanced in resources, real, moderately risky and organically combine long-term and short-term goals of the enterprise. It is proved that in most cases enterprises have not one, but several strategies that determine their activities in different directions. Implementation of a personnel strategy requires managers with a specific set of qualities. If the strategy of leadership in low costs is focused mainly on attracting workers of mass professions of medium qualification, the strategy of differentiation should focus on staff of narrow specialization and the highest possible qualifications – scientists, researchers, developers. Thus, it is proved that personnel strategy is an integral part of the overall strategy of the organization and serves as one of the tools to achieve its mission and declared goals.

Список використаної літератури

1. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4 (2). С. 275–279.
2. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
3. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
4. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва: Проспект, 2011. 688 с.
5. Стратегії управління персоналом підприємства. Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/16330826/menedzhment/strategiyi_upravlinnya_personalom_pidpriyemstva (дата звернення: 30.11.2021).
6. Поняття та види кадрових стратегій. Кадрові стратегії. Gameasphalt: веб-сайт. URL: <https://gameasphalt.ru/uk/ponyatie-i-vidy-kadrovyyh-strategii-kadrovye-strategii> (дата звернення: 10.12.2021).

References

1. Kryuchko O. S. Theoretical aspects of personnel policy at the enterprise in modern conditions. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. 2011. No. 4 (2). P. 275–279.
2. Shapoval O. A. Personnel policy and ways to improve it. *Economy and Society*. 2017. Issue 9. P. 712–715.
3. Stez V. A., Stets I. I., Kostyuchyk, M. Yu. Menedzhment personal [Personnel Management]. Ternopil: Lilia, 1996. 180 p.
4. Vesnin V. R. Personnel management. Theory and practice: textbook. Moscow: Prospect, 2011. P. 688.
5. Strategies for personnel management of the enterprise. *Online learning materials*. URL: https://pidru4niki.com/16330826/menedzhment/strategiyi_upravlinnya_personalom_pidpriyemstva (date of application: 30.11.2021).
6. Concepts and types of personnel strategies. Personnel strategies. Gameasphalt. URL: <https://gameasphalt.ru/uk/ponyatie-i-vidy-kadrovyyh-strategii-kadrovye-strategii> (date of application: 10.12.2021).