



THEORETICAL FRAMEWORK OF CAREER MANAGEMENT: CONCEPT AND IMPORTANCE

ТЕОРЕТИЧНІ РАМКИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ВАЖЛИВІСТЬ

Ranova K. I. / Панова К. І.

PhD (Economics), / к.е.н.

ORCID: 0000-0002-9480-6069

V. N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY,

Kharkiv, 4 Svobody Sq., 61022

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, майдан Свободи 4,

61022

Анотація. В роботі розглядається роль управління кар'єрою як важливого елементу корпоративної стратегії та управління людськими ресурсами. Наголошується на подвійній цінності управління кар'єрою — як для працівників, так і для підприємств. Для працівників воно забезпечує чітке планування, розширює можливості розвитку, сприяє зростанню професійної компетентності та покращує задоволеність роботою. Для підприємств управління кар'єрою допомагає утримувати таланти, підвищувати ефективність, стимулювати інновації, формувати корпоративну культуру та забезпечувати стабільний кадровий резерв. Розглядаються приклади практичного впровадження, зокрема кейс компанії Huawei, який демонструє, як системний підхід до управління кар'єрою сприяє реалізації стратегічних цілей компанії та самореалізації працівників. Висновується, що ефективне управління кар'єрою є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасних організацій.

Ключові слова: управління кар'єрою, стратегія підприємства, людські ресурси, корпоративна культура, розвиток персоналу, конкурентоспроможність, лояльність працівників, планування кар'єри, інновації.

Вступ.

Управління кар'єрою — це комплекс дій, стратегій і процесів, які здійснюються індивідом та/або організацією з метою досягнення гармонійного поєднання особистісних кар'єрних цілей та цілей підприємства. Такий підхід передбачає не лише розвиток і реалізацію кар'єрного потенціалу працівника, але й ефективне використання людських ресурсів в інтересах організації.

Згідно з визначенням Грінгауса та Калланана, управління кар'єрою — це процес, в якому організація допомагає працівникам у досягненні кар'єрних цілей за допомогою політики та планів, забезпечуючи при цьому зростання працівників відповідно до організаційних потреб [2].

Це означає, що управління кар'єрою має двосторонній характер:



З одного боку, це самостійне управління індивідом власною кар'єрою, включаючи постановку цілей, планування, розвиток компетенцій і прийняття професійних рішень.

З іншого боку, організації відіграють активну роль у підтримці кар'єрного розвитку, надаючи відповідні ресурси, можливості для навчання, просування по службі, менторство, систему оцінювання та інші інституційні механізми.

Управління кар'єрою є важливим інструментом не лише для забезпечення задоволеності працівників і підвищення їхньої мотивації, а й для досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна кар'єрна політика сприяє:

- зниженню плинності кадрів,
- залученню та утриманню талановитих працівників,
- формуванню кадрового резерву,
- розвитку організаційної культури, орієнтованої на навчання та зростання.

Розділ 1. Рівні управління кар'єрою: особистий та організаційний підходи.

Управління кар'єрою можна розглядати з двох основних рівнів: особистого та організаційного, кожен з яких має свою специфіку, цілі та інструменти реалізації.

На особистому рівні управління кар'єрою полягає у свідомому та активному плануванні професійного шляху працівника, що передбачає постановку кар'єрних цілей, вибір напрямків розвитку, підвищення кваліфікації та накопичення релевантного досвіду. Працівники аналізують власні інтереси, здібності та зовнішні можливості, з урахуванням яких формують індивідуальні кар'єрні стратегії. Основний акцент робиться на самостійність, ініціативність та безперервне навчання [3]. Цей підхід підкреслює відповідальність самого працівника за свій професійний розвиток, а також важливість адаптації до змін у професійному середовищі. В умовах динамічного ринку праці особиста проактивність стає ключовим чинником кар'єрного успіху.

На організаційному рівні управління кар'єрою реалізується через формалізовані політики, процедури та програми, спрямовані на підтримку та



розвиток кар'єрного потенціалу працівників. Організації розробляють чіткі кар'єрні шляхи, запроваджують навчальні ініціативи, системи наставництва, оцінювання ефективності, кадровий резерв, а також механізми просування по службі. Метою такого підходу є не лише підвищення задоволеності працівників та їхньої мотивації, але й забезпечення реалізації стратегічних потреб організації.

Добре організована система управління кар'єрою сприяє підвищенню лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів та формуванню сильного внутрішнього кадрового потенціалу. Ефективне управління кар'єрою вимагає взаємодії двох рівнів — особистої ініціативи працівника та системної підтримки з боку організації. Поєднання цих підходів дозволяє досягти максимальної узгодженості між особистими прагненнями і організаційними цілями, що є основою для сталого розвитку як окремого працівника, так і компанії загалом. Порівняння рівнів управління кар'єрою представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняння рівнів управління кар'єрою

Критерій	Особистий рівень	Організаційний рівень
Суб'єкт управління	Індивід (працівник)	Організація (керівництво, HR-служба)
Ціль	Реалізація особистих кар'єрних цілей	Досягнення стратегічних цілей компанії
Орієнтація	На самореалізацію, розвиток потенціалу	На ефективне використання людських ресурсів
Інструменти	Самоаналіз, кар'єрне планування, навчання, розвиток навичок	Кар'єрне планування, тренінги, оцінювання, просування
Мотивація	Внутрішня: інтерес, амбіції, самореалізація	Зовнішня: визнання, винагороди, розвиток корпоративної культури
Відповідальність	Лежить на працівникові	Лежить на організації
Гнучкість	Висока – адаптація до змін і обставин	Залежить від внутрішньої структури та політик
Кінцевий результат	Досягнення особистої задоволеності та професійного зростання	Підвищення ефективності, зниження плинності кадрів

Авторська розробка

Управління кар'єрою є комплексною системою, яка охоплює кілька ключових компонентів. Основні елементи цього процесу включають планування



кар'єри, підтримку розвитку кар'єри та оцінку кар'єри. Кожен із цих елементів виконує важливу роль у забезпеченні узгодженого розвитку працівника та досягненні цілей організації.

1. Планування кар'єри. Планування кар'єри — це вихідна точка процесу управління кар'єрою, яка полягає у визначенні професійних цілей як з боку працівника, так і з боку організації.

На індивідуальному рівні планування передбачає самоаналіз, формулювання кар'єрних цілей і розробку стратегії для їх досягнення. Працівники ідентифікують свої сильні сторони, інтереси та напрямки зростання, створюючи персоналізований кар'єрний маршрут.

З боку організації планування кар'єри означає забезпечення відповідності між здібностями працівника та вимогами певних посад, а також створення умов для довгострокового розвитку через послідовні етапи кар'єрного просування. Це сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і формуванню стабільного кадрового резерву.

2. Підтримка розвитку кар'єри. Підтримка розвитку кар'єри є центральним елементом у системі управління кар'єрою, що включає конкретні інструменти й ресурси, які організація надає працівникам. До таких інструментів належать:

- навчальні та підвищуючі кваліфікацію програми;
- програми наставництва та коучингу;
- кар'єрне консультування;
- ротація посад або міжфункціональна мобільність.

Ця підтримка спрямована не лише на розвиток професійних навичок, але й на формування позитивної корпоративної культури, в якій кар'єрне зростання вважається цінністю. Сприятливе середовище, орієнтоване на розвиток, позитивно впливає на мотивацію працівників, підвищує задоволення від роботи та залученість.

3. Оцінка кар'єри. Оцінка кар'єри — це механізм зворотного зв'язку, який дозволяє контролювати досягнення працівниками поставлених кар'єрних цілей. Вона може здійснюватися за допомогою як кількісних (результативність,



продуктивність, KPI), так і якісних методів (інтерв'ю, самооцінка, зворотний зв'язок від керівників і колег).

Основною метою оцінки є не лише фіксація поточних досягнень, але й виявлення напрямків для подальшого розвитку, коригування планів і стимулювання постійного вдосконалення. Ефективна система оцінювання повинна враховувати як короткострокові результати, так і довгострокову перспективу кар'єрного зростання.

Планування, підтримка та оцінка є взаємопов'язаними елементами, які разом утворюють ефективну систему управління кар'єрою. Їх поєднання дозволяє не лише орієнтувати розвиток працівників на стратегічні цілі організації, а й забезпечити їм мотиваційне та ресурсне підґрунтя для досягнення особистих професійних амбіцій

Управління кар'єрою є одним із центральних елементів сучасного управління людськими ресурсами. Його значення значно виходить за межі традиційних функцій, пов'язаних лише з відбором, розміщенням і використанням персоналу. Сьогодні управління кар'єрою охоплює весь життєвий цикл працівника в організації — від моменту найму до виходу на пенсію [1].

У сучасному розумінні конотацію управління кар'єрою можна розглядати крізь призму чотирьох ключових аспектів, які відображають як змістовну глибину, так і практичну спрямованість цього процесу.

1. Динамізм та адаптивність. Управління кар'єрою є динамічним і гнучким процесом, який потребує постійного коригування відповідно до змін як у внутрішньому середовищі організації, так і у зовнішньому середовищі (ринок праці, технологічні зрушення, глобальні кризи тощо). Організації мають регулярно оцінювати відповідність компетенцій персоналу новим викликам, пропонуючи нові шляхи розвитку, перенавчання або ротацію посад. Таким чином, управління кар'єрою перетворюється з реактивної функції на прогностичний інструмент, орієнтований на підготовку до майбутніх ролей і викликів.



2. Персоналізація та диверсифікація. Кар'єрні очікування, мотивація та потреби в розвитку значно варіюються залежно від особистісних особливостей, віку, досвіду, життєвого етапу та професійної сфери. Сучасне управління кар'єрою має на меті забезпечити індивідуалізований підхід, враховуючи:

- інтереси працівників;
- їхні здібності;
- особисті цінності;
- життєві обставини [4].

Наприклад, молоді працівники можуть прагнути розвитку навичок та швидкого просування, тоді як досвідчені фахівці можуть надавати перевагу стабільності та гнучкому графіку. Така персоналізація дозволяє компаніям зміцнювати лояльність персоналу та підвищувати ефективність його роботи.

3. Стратегічна орієнтованість та довгострокова перспектива. Управління кар'єрою має відігравати стратегічну роль у забезпеченні сталого розвитку організації. Воно не обмежується досягненням короткострокових операційних цілей, а націлене на довгострокове формування людського капіталу. Компанії, які цілеспрямовано інвестують у розвиток талантів і використовують планування наступності, здатні створити кадровий резерв для ключових посад, зменшуючи ризики плинності кадрів і забезпечуючи організаційну стійкість.

4. Технологічність та аналітичність. З розвитком цифрових технологій управління кар'єрою поступово переходить на рівень data-driven підходів. Організації починають використовувати:

- системи HR-аналітики;
- алгоритми штучного інтелекту;
- платформенні рішення для кар'єрного консультування.

Ці інструменти дозволяють аналізувати поведінкові та професійні дані працівників, прогнозувати траєкторії кар'єрного зростання та пропонувати персоналізовані сценарії розвитку. Конотація управління кар'єрою сьогодні охоплює набагато ширший спектр функцій, ніж у традиційному розумінні. Вона включає:



- гнучке реагування на зміни,
- орієнтацію на індивідуальні потреби,
- стратегічну перспективу,
- використання сучасних цифрових інструментів.

Розуміння цієї конотації дозволяє компаніям не лише ефективно розвивати свій персонал, а й досягати конкурентних переваг завдяки високій залученості, задоволеності та професійному зростанню працівників.

Розділ 2. Роль управління кар'єрою в корпоративній стратегії.

Слід підкреслити, що управління кар'єрою є не лише частиною системи управління людськими ресурсами, але й невіддільним компонентом корпоративної стратегії. В умовах зростаючої ринкової конкуренції, швидкого технологічного прогресу та глобалізації підприємства повинні інтегрувати управління кар'єрою зі стратегічними цілями організації, аби досягати сталого розвитку та посилювати свою конкурентоспроможність. У цьому контексті роль управління кар'єрою в корпоративній стратегії можна розглянути з чотирьох ключових аспектів [5]:

1. Узгодження управління кар'єрою зі стратегічними цілями компанії. Ефективне управління кар'єрою сприяє узгодженню особистісного розвитку працівників зі стратегічними пріоритетами організації. Це забезпечує не лише гармонійний розвиток співробітників, а й підвищення їх продуктивності, залученості та задоволеності.

Засоби реалізації цього узгодження:

➤ Дизайн робочих місць: створення посад відповідно до стратегічних потреб бізнесу. Наприклад, під час міжнародної експансії компанія повинна приділяти увагу розвитку фахівців з навичками міжкультурної комунікації та управління [7].

➤ Формування кадрового резерву: управління кар'єрою дозволяє завчасно прогнозувати потреби в компетенціях і готувати кадри на ключові позиції. Зокрема, планування наступності допомагає зменшити ризики при зміні керівництва та зберегти безперервність управління [6].



➤ Підвищення кваліфікації: розвиток навичок, необхідних для досягнення нових стратегічних цілей. Наприклад, при переході на цифрову бізнес-модель компанії забезпечують навчання працівників цифровим компетенціям через системи управління кар'єрою.

2. Підтримка організаційних змін. Управління кар'єрою також відіграє важливу роль у реалізації організаційних трансформацій, виступаючи механізмом адаптації персоналу до нової структури, процесів і культури. Згідно з моделлю змін Джона Коттера, прийняття змін співробітниками є критичною умовою успіху трансформацій. Внесок управління кар'єрою в організаційні зміни [3]:

✓ Кар'єрне планування під час змін: визначення нових можливостей та векторів розвитку для працівників, що знижує рівень стресу та небажаних звільнень.

✓ Рескілінг і апскілінг: розвиток нових навичок у співробітників відповідно до змінених вимог організації.

✓ Психологічна підтримка: консультування, коучинг і створення підтримуючого середовища для подолання невизначеності й опору змінам [3].

3. Формування лояльності працівників і підтримка корпоративної культури. Наявність чітко визначених кар'єрних перспектив і справедливих можливостей розвитку формує почуття причетності та лояльності до компанії [8]. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри та зниженню плинності кадрів.

Як управління кар'єрою впливає на лояльність:

❖ Індивідуальні траєкторії розвитку: задоволення особистісних очікувань працівників у розвитку.

❖ Справедливе просування: прозорі критерії підвищення, що зменшують відчуття дискримінації або нерівності.

❖ Інституціоналізація цінностей: через розвиток і кар'єру компанія формує відповідальне, інноваційне й орієнтоване на результат мислення.



4. Інструмент сталого розвитку організації. Забезпечуючи безперервний розвиток персоналу, управління кар'єрою сприяє формуванню адаптивної, гнучкої та стійкої організації. Систематичний підхід до розвитку талантів гарантує, що підприємство має необхідний людський капітал для подолання викликів майбутнього [10].

Інтеграція управління кар'єрою в корпоративну стратегію дозволяє організаціям:

- досягати цілей за рахунок потенціалу персоналу;
- підтримувати успішні трансформації;
- формувати сильну організаційну культуру;
- зміцнювати лояльність працівників;
- підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Управління кар'єрою є не допоміжною функцією, а стратегічною перевагою, яка забезпечує організаційне зростання та стійкість у довгостроковій перспективі. В узагальненому вигляді роль управління кар'єрою в корпоративній стратегії представлена у таблиці 2.

Таблиця 2 – Роль управління кар'єрою в корпоративній стратегії

№	Аспект	Ключовий зміст	Механізми реалізації	Очікувані результати
1	Узгодження з корпоративними цілями	Управління кар'єрою допомагає синхронізувати цілі працівників із стратегією компанії	• Стратегічний дизайн посад • Планування правонаступництва • Навчання за потребами бізнесу	• Підвищення ефективності • Швидка адаптація до змін • Реалізація стратегічних планів
2	Підтримка організаційних змін	Управління кар'єрою сприяє адаптації працівників до нових структур, ролей і культури	• Індивідуальне планування кар'єри • Навчання новим навичкам • Кар'єрне консультування	• Зниження опору змінам • Збереження ключових кадрів • Плавна трансформація
3	Підвищення лояльності та формування культури	Через управління кар'єрою підсилюється корпоративна культура та залученість персоналу	• Прозорі механізми просування • Передача цінностей через навчання • Зосередженість на потребах працівників	• Зростання задоволеності • Посилення відданості-Формування стабільного колективу



4	Підвищення конкурентоспроможності	Управління кар'єрою як інструмент розвитку людського капіталу та резерву талантів	• Побудова шляхів розвитку для ключових посад • Ротація та міжвідділовий розвиток • Активна робота з талантами	• Формування кадрового резерву • Збереження інноваційного потенціалу • Посилення позицій на ринку
---	-----------------------------------	---	--	---

Джерело: Авторська розробка

Управління кар'єрою надає працівникам чіткі шляхи розвитку та підтримку, допомагаючи їм досягти особистісного і професійного зростання. Основні переваги цього процесу можна розглянути у чотирьох аспектах.

1. Чіткість планування кар'єри. Управління кар'єрою забезпечує працівникам можливість планувати свій професійний шлях, допомагаючи їм визначити кар'єрні цілі та напрямки розвитку. Це знижує невизначеність щодо майбутнього і покращує якість прийняття кар'єрних рішень.

2. Збільшення можливостей для розвитку. Управління кар'єрою відкриває працівникам ширші можливості для професійного зростання, такі як внутрішнє просування, ротація між відділами та закордонні стажування. Воно спрямоване не лише на оптимізацію поточних посад, але й на вивчення перспектив майбутнього розвитку.

3. Підвищення навичок та професійної компетентності. Завдяки системі управління кар'єрою працівники мають змогу удосконалювати свої професійні знання та вміння через навчання, коучинг і участь у проєктній діяльності, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

4. Покращення задоволеності роботою та психічного здоров'я. Управління кар'єрою позитивно впливає на задоволеність працівників, сприяє їхньому щастю та психологічному благополуччю, оскільки враховує їхні кар'єрні цілі та потреби у розвитку. Чіткі шляхи кар'єрного зростання і справедливі можливості зменшують ризик професійного вигорання і знижують стрес.

Управління кар'єрою має не лише велике значення для особистого розвитку працівників, але й відіграє вирішальну роль у розвитку підприємств. Завдяки системному управлінню кар'єрою компанії можуть ефективніше розвивати та



використовувати людські ресурси, підвищуючи таким чином загальну конкурентоспроможність. Нижче наведено п'ять основних способів, через які управління кар'єрою додає цінність підприємству.

1. Залучення та утримання талантів. Управління кар'єрою забезпечує підприємствам потужний інструмент для залучення та збереження висококваліфікованих працівників. Можливості розвитку кар'єри є одним із ключових чинників, що впливають на вибір працівників та їхнє бажання залишатися в компанії.

2. Підвищення ефективності працівників. Систематичне управління кар'єрою допомагає працівникам уточнити свої цілі, розвивати професійні навички та підвищувати продуктивність. Це безпосередньо сприяє зростанню загальної ефективності підприємства.

3. Посилення інноваційного потенціалу. Управління кар'єрою створює можливості для міжвідділового розвитку та обміну знаннями, що стимулює інновації. Прикладом є «правило 15% часу», яке дозволяє співробітникам витрачати 15% робочого часу на розвиток власних ідей. Ця політика сприяла появі багатьох інноваційних продуктів, таких як клейкі нотатки та ізоляційна стрічка.

4. Формування корпоративної культури. Управління кар'єрою сприяє розвитку позитивної корпоративної культури через підтримку кар'єрного зростання та передачу основних цінностей підприємства.

5. Створення пулу талантів. Завдяки ефективному управлінню кар'єрою підприємства формують стабільний резерв кваліфікованих кадрів, що знижує ризик втрати ключових працівників і забезпечує безперервність діяльності.

Причина двосторонньої цінності управління кар'єрою для працівників і підприємств полягає у створенні інтерактивної системи [6]. У цій системі обидві сторони — співробітники та компанія — активно взаємодіють, координують свої цілі та обмінюються ресурсами. Управління кар'єрою підкреслює цю взаємодію: працівники висловлюють свої потреби через зворотній зв'язок, а підприємство розробляє відповідні політики та механізми, що відповідають цим потребам.



Кінцева мета управління кар'єрою — досягнення безпрограшної ситуації, коли особиста цінність працівника і організаційна цінність підприємства гармонійно поєднуються. Через ефективне управління кар'єрою підприємства підвищують задоволеність і лояльність працівників, що позитивно впливає на організаційну ефективність, а працівники отримують підтримку для власного професійного розвитку.

Типовий приклад подвійної цінності управління кар'єрою – це практика управління кар'єрою в Huawei, Huawei пропонує працівникам різноманітні шляхи професійного розвитку, зокрема технічний шлях експерта та управлінський шлях менеджера [9]. Співробітники можуть обирати напрямок кар'єри відповідно до власних інтересів і підвищувати свої компетенції через систематичні навчальні програми. Завдяки ефективній системі управління кар'єрою Huawei змогла сформувати групу високопотенційних талантів, що суттєво підтримує її розширення на світовому ринку.

Двонаправлена цінність управління кар'єрою для працівників і підприємства є ключовим фундаментом успіху компанії. Забезпечуючи чіткі кар'єрні шляхи, можливості розвитку та механізми підтримки, управління кар'єрою допомагає працівникам досягати особистих професійних цілей, а підприємству — підвищувати конкурентоспроможність і реалізовувати довгострокові стратегічні завдання.

Висновки.

У результаті проведеного дослідження були розглянуті ключові аспекти управління кар'єрою як у контексті індивідуального розвитку працівників, так і в рамках стратегічного управління підприємствами. Були отримані висновки про те, що ефективне управління кар'єрою значно підвищує мотивацію, лояльність та професійну компетентність працівників, водночас зміцнюючи конкурентоспроможність компанії. Системний підхід до управління кар'єрою дозволяє узгоджувати індивідуальні цілі працівників із стратегічними завданнями підприємства, що забезпечує досягнення взаємовигідного ефекту. Приклад Huawei підтверджує, що впровадження продуманої системи управління



кар'єрою сприяє розвитку людського капіталу й розширенню на глобальних ринках. Отже, управління кар'єрою є важливою умовою для забезпечення сталого розвитку та стратегічної переваги сучасних організацій.

Література:

1. Барсукова С. В. Управління розвитком персоналу на підприємстві. – К.: КНЕУ, 2019. – 228 с.
2. Smith, D. Career Planning and Development. – London: Palgrave Macmillan, 2018. – 276 p.
3. Коттер Дж. П. Лідерство та зміни. Восьмикрокова модель змін. – Харків: Фактор, 2020. – 192 с.
4. Zhang, H. Strategic Human Resource Management and Career Planning. // International Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 22(3). – P. 55–67.
5. Власюк О. Сучасна корпоративна культура та управління персоналом. – Львів: ЛНУ, 2021. – 198 с.
6. Chen, M. Career Management Systems and Employee Retention in China. – Beijing: Tsinghua University Press, 2020.
7. McKinsey & Company. Future of Work: Managing Talent in the Digital Era. – 2022. – URL: <https://www.mckinsey.com/future-of-work>
8. Liu, Y. Building Organizational Innovation Through Cross-functional Career Paths. // Journal of HR Development. – 2020. – №13. – P. 102–115.
9. Huawei Annual Sustainability Report, 2022. – URL: <https://www.huawei.com/en/sustainability/report>
10. Wang, L. Talent Retention Strategies and Career Path Design. // Human Resource Management Journal. – 2021. – №4. – С. 34–46.
11. Lee, K. Corporate Strategy and Career Development Alignment. – Harvard Business Review, 2023. – №7(2). – P. 11–22.

Abstract. The work considers the role of career management as an important element of corporate strategy and human resources management. The double value of career management is emphasized for both employees and businesses. For workers, it provides clear planning, expands developmental opportunities, promotes professional competence and improves work satisfaction. For career management companies, it



helps to keep talents, improve efficiency, stimulate innovation, form a corporate culture and provide a stable personnel reserve. Examples of practical implementation are considered, including the Huawei case, which demonstrates as a systematic approach to quarry management contributes to the realization of the company's strategic goals and self-realization of employees. It is concluded that effective career management is a key factor in ensuring the sustainable development and competitiveness of modern organizations.

Key words: Career management, enterprise strategy, human resources, corporate culture, staff development, competitiveness, employee loyalty, career planning, innovation.

Статтю надіслано: 05.06.2025 р.

© Панова К.І.