

Каплун Владислав Миколайович

Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Сумський національний аграрний університет

вулиця Герасима Кондратьєва, 160, Суми, Україна

e-mail: kaplun.vladyslav@snau.edu.ua

ORCID: 0000-0001-5787-4786

**МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ:
НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «ПРОМІНЬ»**

Kaplun Vladyslav

PhD student in Public management and administration

Sumy National Agrarian University

Gerasyma Kondratyeva, 160, Sumy, Ukraine

e-mail: kaplun.vladyslav@snau.edu.ua

ORCID: 0000-0001-5787-4786

**MODERNISATION HUMAN CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM IN
THE MANUFACTURING SECTOR: A CASE
STUDY OF 'PROMIN' ENTERPRISE**

Анотація. Проаналізовано модернізацію системи управління людським капіталом у виробничій промисловості на прикладі підприємства «Промінь». Акцентовано увагу на процесі підбору персоналу, розвитку навичок працівників, ефективності організаційних операцій та впровадження психологічних підходів в управлінську практику. Управління людським капіталом розглядається як важливий елемент оптимізації всього виробничого процесу, а також підвищення якості робочої сили. Узагальнено та систематизовано з конкретними прикладами існуючі на сьогодні основні системи управління людським капіталом. Базуючись на проведеному аналізі можемо бачити, що підхід до управління, який практикує підприємство, характеризується гнучким реагуванням на психологічні особливості робітників, що сприяє підвищенню ефективності виробництва. Крім того, дослідження підкреслює, що постійний розвиток навичок співробітників відіграє важливу роль в успіху організації. Інший ключовий аспект полягає у визначенні того, як модернізація управління людським капіталом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Зі збільшенням темпів ринкових змін і технологічних інновацій підприємствам необхідно підвищувати гнучкість своєї робочої сили та бути здатними швидко реагувати на попит. У зв'язку з цим завод «Промінь» має посилювати свою здатність реагувати на зміни в сфері виробництва за допомогою діджиталізації, яка полегшує міжвідомчу співпрацю та уможливорює швидке прийняття рішень. Ця ініціатива не лише має підвищити ефективність, але й сприяла покращенню корпоративної культури та залученості працівників. Зроблено узагальнення, що модернізація управління людським капіталом у виробничому секторі має важливе значення для забезпечення довгострокового зростання. Зокрема, використання цифрових технологій, покращення навчання працівників та впровадження управлінських практик, заснованих на психологічному підході, є запорукою ефективною та сталою діяльністю організацій. Очікується, що результати таких інновацій призведуть не лише до короткострокового підвищення продуктивності, але й до покращення робочого середовища та соціальних наслідків. Це

дослідження визначає найкращі практики в управлінні людським капіталом на виробництві та надає рекомендації щодо вдосконалення в масштабах всієї переробної галузі.

Ключові слова: управління людським капіталом, інтелектуалізація праці, модернізація виробництва, впровадження цифрових технологій, ефективність організаційного управління, розвиток навичок та наставництво.

Abstract. The objective of this study is to determine the impact of improved human capital management on organizational productivity and competitiveness. This study used a case study methodology that combined case analysis, field observations, interviews, and data analysis. The article analyzes the modernization of the human capital management system in the manufacturing industry on the example of the «Promin» enterprise. Attention is focused on the process of recruitment, development of employees' skills, efficiency of organizational operations and introduction of psychological approaches into management practice. Human capital management is considered as an important element of optimization of the entire production process, as well as improving the quality of labor. The article summarizes and systematizes the existing main human capital management systems with specific examples. Based on the analysis, we can see that the approach to management practiced by the enterprise is characterized by a flexible response to the psychological characteristics of employees, which contributes to increased efficiency. In addition, the study emphasizes that the continuous development of employees' skills plays an important role in the success of the organization. Another key aspect is to determine how modernizing human capital management contributes to the competitiveness of enterprises. With the increasing pace of market change and technological innovation, businesses need to increase the flexibility of their workforce and be able to respond quickly to demand. In this regard, «Promin» plant should strengthen its ability to respond to changes in the environment through digitalization, which facilitates interdepartmental cooperation and enables rapid decision-making. This initiative should not only increase efficiency, but also contribute to the improvement of corporate culture and employee engagement. It is generalized that modernization of human capital management in the manufacturing sector is important for ensuring long-term growth. In particular, the use of digital technologies, improving employee training, and implementing management practices based on a psychological approach are key to the effective and sustainable operation of organizations. The results of such innovations are expected to lead not only to short-term productivity gains, but also to improved work environments and social impacts. This study identifies best practices in the management of human capital in the workplace and provides recommendations for improvement across the industry.

Key words: human capital management, intellectualization of labor, modernization of production, introduction of digital technologies, effectiveness of organizational management, skills development and mentoring.

JEL codes: L23, M12, O15

Постановка проблеми. Управління людським капіталом на виробництві стикається з новими викликами в умовах мінливих ринків праці, технологічних інновацій та глобальної конкуренції. Зокрема, налагодження ефективних процесів підбору персоналу, підвищення кваліфікації працівників та оптимізація організаційних операцій стали важливими для багатьох компаній. Однак багато виробничих компаній не можуть відійти від традиційних методів управління та аналогових операційних процесів, що обмежує їхню продуктивність праці та конкурентоспроможність. Крім того, затримки у впровадженні технологій і ді-

джиталізації часто заважають їм повною мірою використовувати потенціал свого людського капіталу.

Аналіз досліджень і публікацій. Останніми роками було проведено багато досліджень щодо впливу мотивації працівників, кар'єрного зростання та розвитку навчання на ефективність роботи організації. Bai, R. & Hemalatha, K. показали важливість мотивації у великих компаніях, а Galaktionov, A. підкреслив вплив кар'єрного зростання на підтримку мотивації. Hafit, Nor, Ahmad, Mustapha, Munna & Rusdi показали, що баланс між роботою та особистим життям сприяють підвищенню продуктивності, тоді як Hosen, Sharif, Hamzah, Ismail, NoormiAlias, Aziz & Rahman виявили, що навчання та відданість організації пов'язані з покращенням виконання роботи. Mamaqi, E. та Nzimakwe, T. & Utete, R. також показали роль навчання у підвищенні ефективності роботи в державному та приватному секторах. Yu, J. розглянули оптимізацію управління людськими ресурсами на основі теорії MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Ці дослідження показують, що мотивація, кар'єрне зростання та навчання працівників є важливими для підвищення ефективності роботи організації, але створення єдиних критеріїв оцінки та стратегій залишається викликом на майбутнє.

Методика дослідження. У дослідженні було застосовано методологію кейс-стаді та використано поєднання якісних і кількісних даних для аналізу. Спочатку були проведені польові дослідження та напівструктуровані інтерв'ю для збору первинних даних про організаційні структури та управлінські процеси цільових компаній. Потім, щоб доповнити ці дані, було ретельно вивчено та проаналізовано попередню відповідну літературу та статистичні дані у порівнянні з існуючими дослідженнями. Крім того, було проведено кількісний аналіз з використанням програмного забезпечення для статистичного аналізу з метою впорядкування отриманих даних та з'ясування кореляцій і причинно-наслідкових зв'язків. Крім того, для розуміння впливу поведінки працівників та психологічних факторів було використано анкетне опитування, яке проводилося в поєднанні з опитуванням за допомогою опитувальника. Це дозволило різнобічно оцінити ефективність системи управління та виклики, з якими вона стикається. Методологія дослідження використовує підхід, який поєднує емпіричні дані з теоретичними аргументами з метою глибшого розуміння суті предмета дослідження.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однією з проблем у сфері управління людськими ресурсами є нездатність існуючих систем управління адекватно реагувати на швидкі ринкові зміни та технологічні інновації. Зокрема, негнучкі операційні процеси та повільна діджиталізація перешкоджають підвищенню продуктивності в організації. Однак практичні рамки та інтегровані стратегії для ефективного вирішення цих проблем ще не були належним чином сформульовані.

Метою статті є комплексний аналіз модернізації систем управління людським капіталом у переробній промисловості на прикладі компанії «Промінь» [1–3]. У ній визначено вплив взаємодії між управлінськими практиками та цифровими технологіями на продуктивність і конкурентоспроможність у підборі та наймі працівників, вдосконаленні навичок та підвищенні ефективності організаційних операцій, а також оцінено практичне застосування психологічного підходу. На основі отриманих результатів також представлені рекомендації щодо

вдосконалення управління людським капіталом у виробничому секторі та підтримки сталого зростання підприємств.

Виклад основного матеріалу. Завод «Промінь» відомий як новаторське виробниче підприємство в Україні, яке з моменту свого заснування демонструє стабільне зростання на місцевому та міжнародному ринках. Компанія, заснована в 1993 році як спільне підприємство з німецькою компанією «Fliegel» і перейменована в 2008 році на Завод «Промінь», спочатку розпочала свою діяльність з виробництва тачок і візків для домашнього використання. Однак в останні роки завод значно розширив сферу виробництва, включивши до неї сільськогосподарську техніку та промислове обладнання, а також енергоефективну продукцію. Завод розташований на півночі України і постачає продукцію на внутрішній та міжнародний ринки, маючи особливо міцну репутацію в сільськогосподарському секторі.

Організаційна структура заводу «Промінь» побудована на чітко визначених ролях та обов'язках. На вершині організації знаходиться Правління, яке відповідає за загальне стратегічне планування та політику управління. Нижче стоять керівники заводів, які беруть безпосередню участь у координації між різними відділами та у повсякденному веденні бізнесу. Трьома основними відділами є виробничий відділ, відділ продажів і маркетингу та адміністративний відділ, кожен з яких складається з декількох секцій зі своїми унікальними функціями [4–6]. Наприклад, виробничий відділ включає відділи дизайну, контролю якості та логістики, які працюють разом для забезпечення ефективних виробничих процесів. Вертикальна ієрархія заводу «Промінь» — це структура з чітким ланцюгом підпорядкування від вищого керівництва до цеху. Правління приймає стратегічні рішення, які потім втілюються в конкретні плани відділів директором заводу. Керівники відділів, що знаходяться під ними, контролюють діяльність своїх відділів, таких як маркетинг, продаж, виробництво, логістика та управління персоналом. Наприклад, у відділі контролю якості менеджер з контролю якості встановлює стандарти продукції, про дотримання яких працівники на місцях дізнаються через керівників дільниць. Крім того, директор заводу відповідає за перевірку загального прогресу та координацію співпраці між відділами на регулярних зустрічах керівників відділів. Така структура чітко розподіляє ролі та обов'язки на кожному рівні та забезпечує ефективне виконання роботи.

У горизонтальній ієрархії тісна співпраця між відділами лежить в основі роботи заводу «Промінь». Наприклад, відділ маркетингу аналізує потреби клієнтів і ділиться результатами з відділом продажів, щоб можна було розробити цілеспрямовані стратегії продажів. Крім того, зворотній зв'язок, зібраний відділом продажів, передається до конструкторського відділу для використання в розробці нової продукції. У цьому процесі відділи контролю якості та логістики працюють разом, щоб забезпечити дотримання стандартів продукції та її ефективне відвантаження [8–9]. Крім того, відділ кадрів і відділ навчання та розвитку працюють разом, щоб підвищити компетентність співробітників і ще більше поліпшити якість їхньої роботи. Такий обмін інформацією та ресурсами між відділами забезпечує узгоджене виконання складних бізнес-процесів. Організаційна структура заводу «Промінь» ефективно поєднує послідовність вертикальної ієрархії з гнучкістю горизонтальної ієрархії для забезпечення загальної ефе-

ктивності та інтеграції. Це гарантує, що кожен відділ є незалежним, але в той же час здатний працювати разом і робити внесок у досягнення загальних цілей компанії.

На заводі «Промінь» працює близько 3000 працівників, склад яких диверсифікований за посадами, кваліфікацією та стажем роботи. Розподіл працівників за кожною категорією вважається важливим фактором підтримки ефективної роботи організації.

Співробітники в основному поділяються на керівників, менеджерів середньої ланки та рядових працівників, кожна з яких має різні обов'язки та ролі. До керівного складу входять близько 4 вищих керівників, включаючи директора заводу, які відповідають за прийняття стратегічних рішень. Керівники середньої ланки складаються переважно з керівників відділів та начальників дільниць, на яких працює близько 15% працівників. Робітники на виробництві становлять близько 75% основної робочої сили заводу і відповідають за виробництво, логістику та контроль якості.

З точки зору розподілу за кваліфікацією, основними категоріями є техніки, інженери, службовці та кваліфіковані робітники. Зокрема, інженери та висококваліфіковані робітники підтримують технічну інфраструктуру заводу.

За стажем роботи працівники поділяються на молодих працівників з числа недавніх випускників та досвідчених працівників, які працюють у компанії понад 10 років. Зокрема, працівники, які працюють в компанії більше п'яти років, складають близько 50% робочої сили, формуючи основу стабільної робочої сили. В таблиці 1 представлено розподіл працівників за категоріями на заводі «Промінь».

Таблиця 1

РОЗПОДІЛ ПРАЦІВНИКІВ ЗА КАТЕГОРІЯМИ.

Категорія	Кількість	Частка	Характеристика
За посадами			
Керівництво	4 особи	0,1%	Відповідають за стратегічне управління всім заводом.
Середня ланка	450 осіб	15%	Очолюють відділи та секції, відповідають за координацію роботи.
Працівники виробництва	2250 осіб	75%	Виконують завдання на виробництві, в логістиці, контролі якості тощо.
Адмін. персонал	296 осіб	9,9%	Підтримують діяльність через кадрові, бухгалтерські та адміністративні функції.
За кваліфікацією			
Інженери	400 осіб	13%	Відповідають за проектування та технічні аспекти роботи.
Кваліфіковані робітники	1200 осіб	40%	Виконують завдання на виробничих лініях і спеціалізованих етапах.
Офісні працівники	300 осіб	10%	Займаються документацією та підтримкою проєктів.

Категорія	Кількість	Частка	Характеристика
Інші	1100 осіб	37%	Логістика, продажі, маркетинг та інші напрямки роботи.
За стажем роботи			
Менше 1 року	450 осіб	15%	Нові співробітники, зокрема випускники та новоприйняті.
1–5 років	1050 осіб	35%	Молодші працівники, які активно розвиваються у професії.
5–10 років	900 осіб	30%	Досвідчені співробітники, які добре освоїли робочі процеси.
Понад 10 років	600 осіб	20%	Ветерани підприємства, забезпечують стабільність та передають досвід.

Джерело: сформовано автором на основі опитування.

Матеріальна мотивація включає базову заробітну плату працівника та премії, що залежать від результатів роботи. Пропонується система додаткової винагороди, що базується на показниках продуктивності заводу та результатах роботи підрозділу. Крім того, слід інтегрувати систему регулярного підвищення заробітної плати, згідно з якою заробітна плата має переглядатися залежно від стажу роботи та розвитку навичок. Крім того, підприємство має фокусуватися на наданні повного спектру пільг, пропонуючи працівникам медичне страхування, транспортні надбавки та субсидії на обіди. Зокрема, для працівників із сім'ями слід передбачати субсидії на освіту та програми підтримки по догляду за дітьми.

Нематеріальна мотивація повинна включати покращення робочого середовища та підтримку кар'єрного розвитку. Регулярне проведення сесії зворотного зв'язку є бажаним, щоб гарантувати, що думки співробітників поважаються, а ідеї щодо покращення робочого середовища та робочих процесів враховуються. Також активне використання схеми нагородження, зокрема, нагороди працівника місяця та відомчі нагороди, мотивуватимуть працівників. Крім того, в рамках розвитку кар'єри мають пропонуватися програми, спрямовані на підтримку співробітників в отриманні бажаних навичок та професійної кваліфікації [3].

Для полегшення соціально-психологічної адаптації нових співробітників на заводі «Промінь» вже діє низка програм адаптації. По-перше, в перший день роботи проводиться орієнтаційна сесія, під час якої пояснюється історія, бачення, цінності, основні правила та норми заводу. Потім нові співробітники починають працювати за системою наставництва, де за ними закріплюється старший співробітник з кожного відділу. Наставник допомагає новому співробітнику розібратися в посадових обов'язках і набути необхідних навичок.

Під час адаптаційного періоду також організовуються тимбілдингові заходи, щоб ознайомити нового працівника з робочим середовищем. Це включає спор-

тивні заходи та навчальні семінари. Крім того, спеціальні співробітники відділу кадрів завжди готові надати підтримку новим працівникам, щоб забезпечити швидке вирішення будь-яких проблем, з якими вони можуть зіткнутися. Ці ініціативи допомагають новим працівникам швидко освоїтися на робочому місці та стати продуктивними членами трудового колективу.

Пропонується до впровадження система мотивації та програма адаптації нових працівників на заводі «Промінь» має стати важливим підґрунтям для підвищення залученості працівників та покращення робочого середовища. Ці ініціативи сприятимуть сталому зростанню та конкурентоспроможності компанії.

Інтеграція програми наставництва на заводі «Промінь» має бути спрямована на надання підтримки новим працівникам та працівникам на етапі кар'єрного зростання. В рамках програми досвідчений співробітник призначається наставником у кожному відділі, щоб надавати рекомендації співробітникам, які вперше прийшли в компанію або виконують нову роль (підопічні). Наставники допомагають підопічним швидко розібратися у своїй роботі та адаптуватися до робочого середовища за допомогою регулярних індивідуальних зустрічей та щоденного зворотного зв'язку.

Професійний розвиток є важливим процесом для вдосконалення навичок і знань працівників та підвищення ефективності та результативності діяльності [4]. Для систематичного впровадження цього процесу на заводі «Промінь» розроблено річний план. Цей план включає внутрішнє та зовнішнє навчання, платформи онлайн-навчання та програми підтримки кваліфікації.

Заводу «Промінь» пропонується використання інструментів управління організацією програмного контролю і моніторингу діяльності підприємств. Зокрема технології BambooHR та SAP SuccessFactors, для централізованого управління даними про співробітників. Ці системи дозволять компанії відстежувати дані про продуктивність і відвідуваність по відділах у режимі реального часу. Наприклад, якщо на певній виробничій лінії високий рівень прогулів, відділ кадрів може швидко визначити причини цього і вжити відповідних заходів. Крім того така CRM-система, як Salesforce, може використовуватись не тільки у відділах продажів і маркетингу, але також застосовуватися у сфері управління людським капіталом. Ця система зберігає дані про ефективність роботи кожного торгового представника і дозволяють проводити детальний аналіз індивідуальних показників. Наприклад, якщо торговий представник зі значно вищими показниками має успішну стратегію в певній галузі, щомісяця проводиться програма «сесій з обміну найкращими практиками», щоб поділитися нею з рештою команди.

Система управління людським капіталом на заводі «Промінь» базується на ефективному підборі персоналу, який відіграє важливу роль у зростанні та продуктивності організації. Компанія розробила унікальну стратегію підбору персоналу, яка поєднує сучасний підхід з традиційними цінностями, що дозволило їй залучити та утримати найкращі таланти.

По-перше, процес підбору персоналу планується на основі коротко- і довгострокових цілей заводу. Чітко визначаються навички та компетенції, необхідні для кожного відділу, і на основі цих вимог створюються вакансії. Ця інформація широко поширюється через онлайн-платформи з підбору персоналу, університетські ярмарки вакансій та місцеві заходи з працевлаштування.

Інтелектуалізація праці на заводі «Промінь» підтримується конкретними заходами. На нових виробничих лініях заводу були встановлені автоматизовані роботизовані системи, які значно спростили процеси складання компонентів та перевірки якості. Ця технологія дозволила збільшити виробництво на третину за годину порівняно з попереднім рівнем і практично виключила людський фактор у виробничому процесі. У конструкторському відділі використання програмного забезпечення для автоматизованого проєктування (САПР) стало невід'ємною частиною повсякденної роботи. Зокрема, у проєктах з розробки нових продуктів система, за допомогою якої проєктні дані передаються безпосередньо на виробництво, усунула необхідність ручної передачі та перевірки даних [10, 11]. Це дозволило скоротити час створення прототипів нових продуктів з у півтора рази.

На заводі «Промінь» менеджери в кожному відділі мають чітку роль і сприяють досягненню цілей організації через комунікацію зі своїми підлеглими.

Менеджери на згаданому підприємстві використовують типологічний підхід до управління. Зокрема, вони розуміють власні індивідуальні особливості та своїх працівників на основі психологічної класифікації Карла Юнга та обирають найбільш відповідний підхід. До прикладу директор належить до психотипу «Адміністратор» (ESTJ), і це в значній мірі визначає його основні управлінські підходи. Стиль управління можна охарактеризувати як структурований, орієнтований на результат, з акцентом на інтеграцію індивідуальних особливостей співробітників. Директору типу ESTJ важливо встановлювати високі стандарти і вести за собою команду, ніколи не нехтуючи при цьому зворотним зв'язком і підтримкою, щоб сприяти індивідуальному зростанню. Крім того, це зміцнює відчуття єдності в організації, роблячи обмін інформацією прозорим і підвищуючи почуття відповідальності та співпраці.

Дискусія. У цьому дослідженні вивчався вплив впровадження цифрових технологій на ефективність і продуктивність управління людськими ресурсами: хоча CRM-системи та інструменти автоматизації дозволяють швидко приймати рішення, необхідні подальші дослідження щодо довгострокового впливу на мотивацію та культуру працівників. Дослідження також показало, що гнучкі методи управління, які враховують психологічні особливості, можуть сприяти підвищенню продуктивності, але для їх застосування на практиці необхідно вирішити питання навчання менеджерів і розробки критеріїв оцінки.

Висновки. Модернізація системи управління людським капіталом на заводі «Промінь» може розглядатися як успішний приклад адаптації до викликів, що стоять перед сучасною виробничою галуззю. З використанням систем програмного контролю та моніторингу підприємство має оптимізувати процеси підбору персоналу, розвивати навички працівників, впроваджувати цифрові технології та застосовувати новітні методи управління, що, в свою чергу, зробить значний внесок у підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації. Зокрема, гнучкі стратегії управління та підхід, що враховує індивідуальні особливості працівників, є ключовими факторами зміцнення співпраці в організації та створення ефективного робочого середовища. Слід також підкреслити, що інтеграція цифрових технологій сприяє інтелектуалізації праці, зробивши виробничі процеси більш ефективними та уможлививши швидке прийняття рішень. Крім того, мотивація працівників та підтримка їхнього кар'єрного розвитку не лише підвищує продуктивність у короткостроковій перспективі, але й закладає

основи для довгострокового сталого зростання. Це зміцнює організаційну культуру та підвищує відданість працівників, створюючи конкурентне робоче середовище. Загалом, приклад «Промінь» демонструє, що модернізація управління людським капіталом у виробничому секторі відіграє вирішальну роль в організаційних інноваціях та розвитку, водночас доводячи, що цей підхід може бути застосований до інших компаній та секторів.

Література

1. Bai, R. & Hemalatha, K.. (2024). Effect of Employee Motivation on Work Performance — With Special Reference to Leading Firms in Chennai. *ComFin Research*. 12. 31-34.
2. Galaktionov, A.. (2024). Career Growth as Factor of Personnel Motivation in Systems of Today's Organization Management. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 227-234.
3. Fomenko, B. (2024). Optimizing business model: a qualimetric approach to relocation management. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 37 (4), 156-166. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.14.096.102
4. Hafit, Nor & Ahmad, Sharifah & Mustapha, Zuhaina & Munna, Dayang & Rusdi, Syezreen. (2024). Employee's Work-Life Balance, Career Development, Motivation and Satisfaction as the Determinants of NGO's Performance. *Information Management and Business Review*. 16. 675-686.
5. Hosen, Sharif & Hamzah, Siti Raba'ah & Ismail, Ismi & NoormiAlias, Siti & Aziz, Mohd & Rahman, Md. (2023). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*. e23903.
6. Mamaqi, Ermir. (2023). The Role of Trainings in the Development and Enhancement of Work Performance in the Public and Private Sector. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*. 10. 107.
7. Nzimakwe, Thokozani & Utete, Reward. (2024). Staff training and employee performance: Perspectives of the workplace. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293). 6. 80-86.
8. Oriekhova, Alvina & Sliusarev, Dmytro. (2024). Innovative approaches to motivational management in the face of changes and challenges. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. 12-16.
9. Riepina, I. (2024). Comparative analysis of modern concepts in modeling global food security. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 37 (4), 249-259. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.22.152.158
10. Yu, Jun. (2024). Based on MBTI Theory Practice and Optimisation of Human Resource Management. *Modern Economics & Management Forum*. 5. 804.
11. Roieva, O., Shepeliuk, V., & Zhuhan, V. (2024). Integration of accounting and analytical support into the enterprise inventory management system. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 37 (4), 87-96. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.08.054.060

References

1. Bai, R. & Hemalatha, K.. (2024). Effect of Employee Motivation on Work Performance — With Special Reference to Leading Firms in Chennai. *ComFin Research*. 12. 31-34.

2. Galaktionov, A.. (2024). Career Growth as Factor of Personnel Motivation in Systems of Today's Organization Management. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 227-234.
3. Fomenko, B. (2024). Optimizing business model: a qualimetric approach to relocation management. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 37 (4), 156-166. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.14.096.102
4. Hafit, Nor & Ahmad, Sharifah & Mustapha, Zuhaina & Munna, Dayang & Rusdi, Syezreen. (2024). Employee's Work-Life Balance, Career Development, Motivation and Satisfaction as the Determinants of NGO's Performance. *Information Management and Business Review*. 16. 675-686.
5. Hosen, Sharif & Hamzah, Siti Raba'ah & Ismail, Ismi & NoormiAlias, Siti & Aziz, Mohd & Rahman, Md. (2023). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*. e23903.
6. Mamaqi, Ermir. (2023). The Role of Trainings in the Development and Enhancement of Work Performance in the Public and Private Sector. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*. 10. 107.
7. Nzimakwe, Thokozani & Utete, Reward. (2024). Staff training and employee performance: Perspectives of the workplace. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293). 6. 80-86.
8. Oriekhova, Alvina & Sliusarev, Dmytro. (2024). Innovative approaches to motivational management in the face of changes and challenges. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. 12-16.
9. Riepina, I. (2024). Comparative analysis of modern concepts in modeling global food security. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 37 (4), 249-259. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.22.152.158
10. Yu, Jun. (2024). Based on MBTI Theory Practice and Optimisation of Human Resource Management. *Modern Economics & Management Forum*. 5. 804.
11. Roieva, O., Shepeliuk, V., & Zhuhan, V. (2024). Integration of accounting and analytical support into the enterprise inventory management system. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 37 (4), 87-96. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.08.054.060