

УДК 658.15:005.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-15-3>**Вінницька О. А.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6402-6451>**Oksana Vynnytska**
Uman National University

ІНТЕГРАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМУ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

INTEGRATION OF MOTIVATIONAL MECHANISMS INTO A COMPANY'S FINANCIAL CONTROL SYSTEM

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти інтеграції мотиваційних механізмів у систему фінансового контролінгу підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції, зростання фінансових ризиків та активної цифрової трансформації управлінських процесів. Обґрунтовано, що ефективність фінансового контролінгу визначається не лише якістю фінансового планування, обліку, аналізу та контролю, але й рівнем зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства. Визначено сутність фінансового контролінгу як інтегрованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління, спрямованої на координацію фінансових потоків, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Особливу увагу приділено дослідженню ролі мотивації як важливого функціонального елемента системи фінансового контролінгу. Проаналізовано основні теоретичні підходи до формування мотиваційних механізмів, зокрема змістовні та процесуальні теорії мотивації, а також сучасні концепції управління персоналом. У статті розглянуто сучасні інструменти інтеграції мотивації у систему фінансового контролінгу, серед яких системи ключових показників ефективності (KPI), збалансована система показників (BSC), управління за цілями (MBO), партисипативне бюджетування, цифрові аналітичні платформи та автоматизовані системи контролю. Встановлено, що використання зазначених інструментів сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, узгодженню інтересів працівників і підприємства, а також формуванню ефективної системи внутрішнього контролю. Запропоновано модель інтеграції мотиваційних механізмів у систему фінансового контролінгу підприємства, яка охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління. Доведено, що комплексне поєднання фінансових стимулів, професійного розвитку, участі персоналу в ухваленні управлінських рішень та цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність фінансового контролінгу, забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства та зміцнити його конкурентні позиції в умовах сучасних економічних викликів.

Ключові слова: фінансовий контролінг, мотивація персоналу, мотиваційні механізми, фінансове управління, KPI, BSC, MBO, бюджетування, фінансовий контроль, підприємство.

Abstract. This article examines the theoretical and practical aspects of integrating motivational mechanisms into an enterprise's financial controlling system in the context of an unstable economic environment, intensifying competition, rising financial risks and the active digital transformation of management processes. It is argued that the effectiveness of financial controlling is determined not only by the quality of financial planning, accounting, analysis and control, but also by the level of staff engagement in achieving the enterprise's strategic and tactical objectives. The essence of financial controlling is defined as an integrated system of information and analytical support for management, aimed at coordinating financial flows, improving the efficiency of resource utilisation and ensuring the financial stability of the enterprise. Particular attention is paid to the study of the role of motivation as an important functional element of the financial controlling system. The main theoretical approaches to the formation of motivational mechanisms are analysed, in particular content-based and process-based theories of motivation, as well as modern concepts of human resource management. This article examines modern tools for integrating motivation into the financial controlling system, including key performance indicator (KPI) systems, the balanced scorecard (BSC), management by objectives (MBO), participatory budgeting, digital analytics platforms and automated control systems. It has been established that the use of these tools contributes to increasing the transparency of financial processes, aligning the interests of employees and the enterprise, and forming an effective internal control system. A model for integrating motivational mechanisms into an enterprise's financial controlling system is proposed, covering the strategic, tactical and operational levels of management. It has been demonstrated that a comprehensive combination of financial incentives, professional development, staff involvement in management decision-making and digital technologies makes it possible to enhance the effectiveness of financial controlling, ensure the achievement of the enterprise's strategic goals and strengthen its competitive position in the face of contemporary economic challenges.

Keywords: financial controlling, staff motivation, motivational mechanisms, financial management, KPIs, BSC, MBO, budgeting, financial control, enterprise.



Постановка проблеми. В умовах зростання нестабільності економічного середовища та посилення фінансових ризиків підприємств особливого значення набуває підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю. Важливу роль у цьому процесі відіграють системи фінансового контролінгу, спрямованого на забезпечення результативного використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей і своєчасне виявлення відхилень у фінансових показниках.

Разом із тим практика функціонування підприємств свідчить, що навіть за наявності розвинених інструментів контролю їх ефективність значною мірою залежить від поведінки працівників, рівня їх відповідальності та зацікавленості у досягненні фінансових результатів. Недостатня увага до мотиваційних аспектів у системі фінансового контролінгу знижує результативність управлінських рішень, що зумовлює необхідність дослідження ролі мотивації як складової контролінгу фінансової діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації персоналу підприємств досліджували багато вітчизняних науковців. Зокрема, Оксенюк К. І. [9], Шатілова І., Сенишин О. [13], Лемиш К., Суслик А. та Швачко В. [6] розглядали особливості формування систем мотивації персоналу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та їх вплив на результативність діяльності підприємств.

Особливості мотивації персоналу в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та нестабільного економічного середовища, досліджували Мутерко Г. М., Михалов Д. А. [8], Козак К. Б., Корсікова Н. М. та Петренко Ю. О. [4], які акцентували увагу на необхідності адаптації мотиваційних механізмів до нових умов господарювання.

Взаємозв'язок мотивації та фінансового управління підприємством висвітлено у працях Мавлевої Д., Лиси О. [7], Фурмана Д., Щокіна Р., Кубицького С. [17], Ткаченко К. А., Коптевої Г. М. [12], які досліджували сучасні інструменти стимулювання працівників та їх вплив на ефективність управління підприємством.

Окремі аспекти інтеграції мотивації у фінансовий контролінг розглядали Татарінов О. [11], Колдовський А. [5] та Зачосова Н. [3], які акцентували увагу на бюджетуванні, розвитку людського капіталу та людиноцентрованому підході до управління персоналом.

Водночас у більшості наукових праць мотивація персоналу та фінансовий контролінг досліджуються відокремлено. Недостатньо розробленими залишаються питання комплексної інтеграції мотиваційних механізмів у систему фінансового контролінгу підприємства, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та практичних підходів до інтеграції мотиваційних механізмів у систему фінансового контролінгу підприємства, визначення їх впливу на ефективність фінансового управління та розроблення моделі взаємодії мотиваційних інструментів із функціональними елементами фінансового контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий контролінг виступає важливим елементом системи управління підприємством, забезпечуючи координацію процесів планування, аналізу та оцінки

фінансових результатів діяльності. Контролінг, на відміну від традиційного контролю, орієнтований не лише на фіксацію відхилень, а й на інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Водночас ефективність функціонування системи контролінгу значною мірою залежить від людського фактора, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію фінансових планів, виконання бюджетів і дотримання встановлених показників діяльності. За відсутності належної мотивації контрольні процедури можуть набувати формального характеру, що знижує їх практичну результативність.

У сучасній науковій літературі поняття «фінансовий контролінг» трактується по-різному. Одні дослідники розуміють його як систему управління фінансами, що охоплює планування, контроль, аналіз і регулювання фінансових показників. Інші акцентують увагу на інформаційно-аналітичній функції контролінгу як механізму підтримки прийняття управлінських рішень [2; 11]. Зарубіжні науковці визначають контролінг як підсистему управління, що координує всі управлінські підсистеми з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства.

Функціональний зміст фінансового контролінгу охоплює кілька ключових напрямів. Планово-координаційна функція передбачає розробку та координацію фінансових планів і бюджетів підприємства. Контрольно-аналітична функція реалізується через порівняння фактичних фінансових результатів із запланованими, виявлення відхилень та встановлення їх причин. Інформаційна функція забезпечує збір, обробку та передачу фінансової інформації. Регулятивна функція спрямована на розробку та реалізацію коригувальних заходів у разі відхилення від запланованих показників.

Зростання ролі фінансового контролінгу в сучасних умовах зумовлене низкою чинників: ускладненням зовнішнього фінансового середовища, підвищенням вимог до транспарентності фінансової звітності, зростанням ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також необхідністю оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури [10]. Водночас ефективність контролінгової системи безпосередньо залежить від людського чинника.

Мотивація є одним із ключових понять у менеджменті та психології управління та розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до діяльності та визначають її результативність [9; 6]. У контексті фінансового контролінгу важливе значення мають як змістовні, так і процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберг) акцентують увагу на потребах працівників, важливості поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, можливостей професійного розвитку та визнання досягнень. Процесуальні теорії, зокрема теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса, підкреслюють необхідність прозорого зв'язку між результатами праці та винагородою, а також справедливості в оцінюванні персоналу. У системі фінансового контролінгу це має практичне значення при формуванні КРІ, систем преміювання та механізмів стимулювання працівників фінансових підрозділів [13; 6].

Мотивація в системі фінансового контролінгу виступає механізмом узгодження інтересів підприємства та персоналу, забезпечуючи спрямування поведінки працівників на досягнення фінансових цілей. Таким чином, контролінг слід розглядати не лише як систему обліково-аналітичних інструментів, а як комплексну управлінську систему, що поєднує контрольні та мотиваційні елементи.

Система фінансового контролінгу підприємства являє собою складний організаційно-методичний комплекс, що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління. На кожному з цих рівнів мотивація відіграє специфічну роль, обумовлену характером завдань, що вирішуються. Авторська модель інтеграції мотивації у систему фінансового контролінгу підприємства представлена на рис. 1.

На стратегічному рівні мотивація пов'язана із формуванням у вищого менеджменту та ключових фахівців-контролерів зацікавленості у досягненні довгострокових фінансових цілей підприємства. Основними інструментами тут виступають опціонні програми, участь у прибутках, довгострокові бонусні плани,

прив'язані до стратегічних KPI (вартість підприємства, рентабельність інвестованого капіталу – ROIC, економічна додана вартість – EVA тощо).

На тактичному рівні мотивація спрямована на забезпечення якісного виконання функцій бюджетного контролю, управлінського обліку та фінансової звітності. Тут застосовуються річні преміальні програми, прив'язані до виконання бюджетів підрозділів, точності прогнозів, своєчасності підготовки звітності [7].

На оперативному рівні мотивація стосується середніх виконавців контрольних процедур – бухгалтерів, економістів, спеціалістів з внутрішнього контролю. Для них важливими є чіткі стандарти та норми роботи, справедлива оплата праці, своєчасний зворотний зв'язок, а також нематеріальні стимули.

Матеріальна мотивація традиційно займає центральне місце у системі стимулювання персоналу, задіяного у фінансовому контролі. Її основу складають грошові форми винагороди, що диференціюються залежно від рівня посади, складності виконуваних функцій та досягнутих результатів [17].

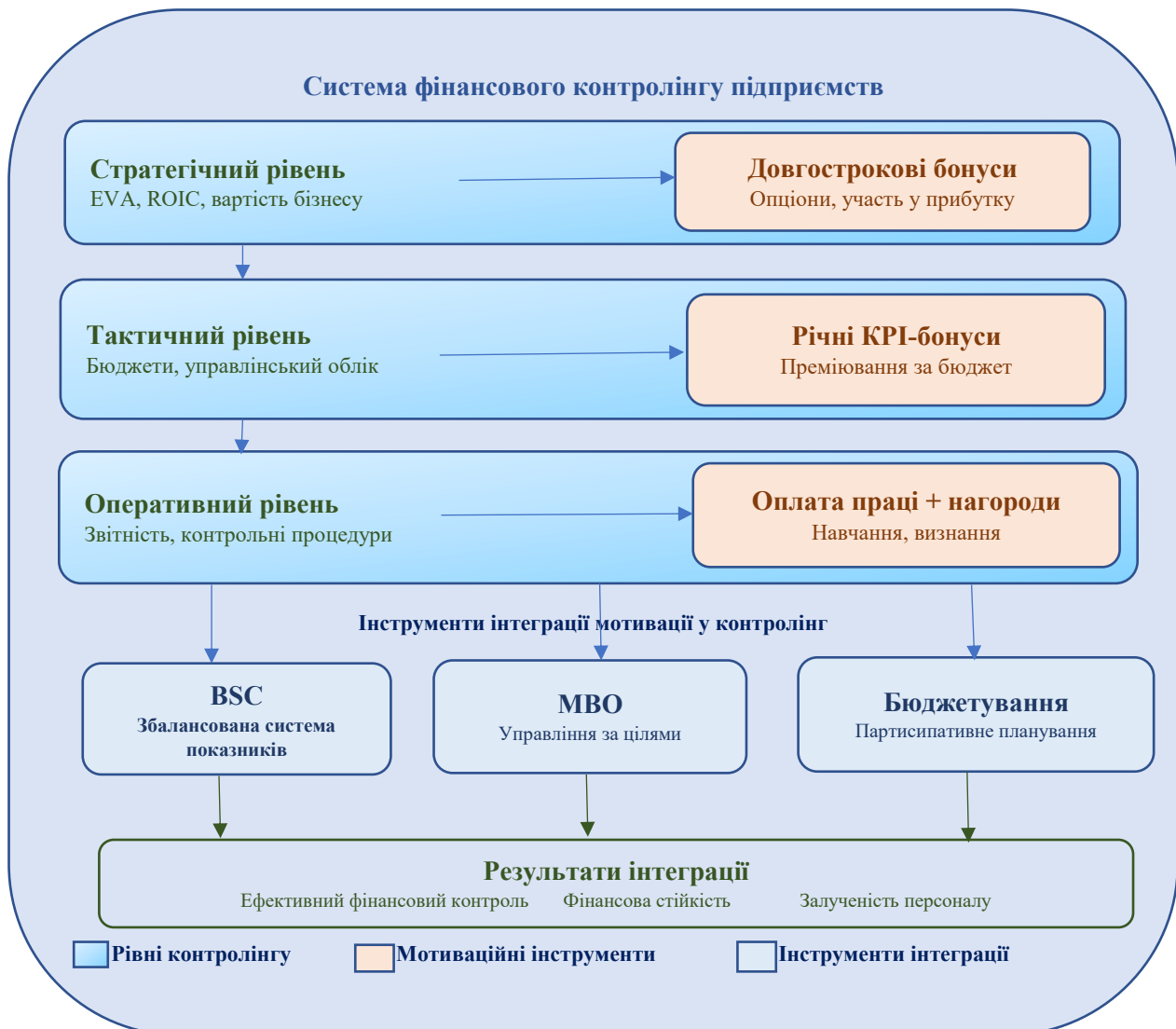


Рисунок 1 – Модель інтеграції мотивації у систему фінансового контролінгу підприємства

Джерело: розроблено автором

Базова заробітна плата виступає фундаментом матеріальної мотивації і має забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку праці у сфері фінансів та контролінгу. При формуванні посадових окладів доцільно використовувати методи грейдунга – ранжування посад за рівнем складності, відповідальності та необхідної кваліфікації. Це забезпечує прозорість і справедливість у системі оплати праці.

Ключовим інструментом матеріальної мотивації у фінансовому контролінгу є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). При побудові KPI для персоналу фінансово-контрольних підрозділів необхідно дотримуватися принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Показники мають бути безпосередньо пов'язані з виконуваними функціями та перебувати у сфері реального впливу відповідного працівника [16].

До типових KPI для фінансових контролерів можна віднести: точність і своєчасність підготовки фінансової звітності; якість прогнозування фінансових показників (відхилення факту від плану); кількість та суттєвість виявлених порушень у ході контрольних заходів; дотримання встановлених регламентів та процедур.

Система преміювання на основі KPI має бути структурована таким чином, щоб забезпечити баланс між індивідуальними та колективними результатами. Надмірна орієнтація лише на індивідуальні показники може призвести до внутрішньої конкуренції та руйнування командної роботи, тоді як суто колективне преміювання знижує особисту відповідальність.

Окремого розгляду заслуговують довгострокові програми матеріального стимулювання для топ-менеджерів та ключових спеціалістів фінансово-контрольних служб. Такі програми можуть включати участь у прибутках підприємства (profit sharing), опціони на акції, довгострокові бонуси, прив'язані до динаміки вартості підприємства або рентабельності власного капіталу [15].

Поряд із матеріальними стимулами, нематеріальна мотивація відіграє зростаючу роль у формуванні ефективної системи фінансового контролінгу. Особливо це стосується сучасного покоління фахівців фінансової сфери, для яких можливості професійного зростання, визнання та змістовність роботи нерідко мають не менше значення, ніж рівень заробітної плати [3].

Ключовим елементом нематеріальної мотивації у сфері фінансового контролю є можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Фінансово-контрольна діяльність вимагає постійного оновлення знань у зв'язку зі змінами у законодавстві, стандартах фінансової звітності (зокрема МСФЗ), методологіях ризик-менеджменту та інформаційних технологіях. Підприємства, що інвестують у розвиток своїх фахівців, отримують не лише кваліфікованіший персонал, а й значно вищий рівень його лояльності та залученості.

Важливим нематеріальним стимулом є кар'єрне зростання та чітко визначена траєкторія професійного розвитку. Для спеціалістів фінансових і контрольних служб доцільно розробляти детальні кар'єрні карти, що відображають можливі шляхи від молодшого фахівця до керівника фінансово-аналітичного департаменту або директора з фінансів.

Визнання заслуг і досягнень є потужним нематеріальним мотиватором, який нерідко недооцінюється в практиці вітчизняних підприємств. Публічне відзначення якісної роботи фінансових контролерів, демонстрація їхнього внеску у загальні результати підприємства формує відчуття значущості та підвищує самооцінку працівників.

Корпоративна культура та командний дух відіграють особливу роль у фінансово-контрольних підрозділах, де значна частина роботи виконується в команді. Формування атмосфери взаємної поваги, відкритого спілкування та конструктивного зворотного зв'язку є важливим управлінським завданням [4].

Баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) набуває дедалі більшого значення для сучасних фахівців. У фінансово-контрольній сфері, де нерідко виникають пікові навантаження у звітні та перевірені періоди, важливо забезпечити адекватне відновлення через гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, компенсацію надурочних.

Побудова ефективної системи мотивації у сфері фінансового контролінгу вимагає її органічної інтеграції у загальну контролінгову архітектуру підприємства. Ізольований розгляд мотивації як суто кадрового питання суперечить концепції контролінгу як інтегрованої управлінської системи [9; 13].

Одним із найбільш ефективних інструментів такої інтеграції є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонном [14]. BSC дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники у чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання й розвитку. Остання перспектива безпосередньо пов'язана з мотивацією персоналу – вона охоплює показники задоволеності персоналу, рівень його кваліфікації, плинність кадрів у ключових підрозділах.

Управління за цілями (Management by Objectives – MBO) є ще одним дієвим інструментом інтеграції мотивації у контролінг. Воно передбачає спільне визначення цілей керівником і підлеглим на початку планового періоду, регулярний моніторинг їх досягнення та підсумкову оцінку з прив'язкою до системи преміювання [7].

Бюджетування, будучи основним інструментом оперативного фінансового контролінгу, також має потужний мотиваційний потенціал. Залучення керівників підрозділів до процесу бюджетування (партисипативне бюджетування) підвищує їхню відповідальність за виконання бюджетних показників та формує внутрішнє прийняття встановлених цілей [17;1].

Цифровізація фінансового контролінгу відкриває нові можливості для мотивації персоналу. Впровадження сучасних ERP-систем, Business Intelligence (BI) інструментів, автоматизованих систем внутрішнього контролю дозволяє суттєво знизити рутинне навантаження на фахівців і переорієнтувати їх на більш творчі аналітичні завдання. Це, у свою чергу, підвищує змістовність роботи і стимулює до подальшого розвитку.

Висновки. Фінансовий контролінг є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує координацію процесів планування, обліку, аналізу та контролю фінансових результатів діяльності. У сучасних умовах нестабільного економічного серед-

овища ефективність фінансового контролінгу значною мірою залежить не лише від використання аналітичних інструментів, а й від рівня мотивації персоналу, який бере участь у реалізації контрольних функцій.

Інтеграція мотиваційних механізмів у систему фінансового контролінгу сприяє підвищенню відповідальності працівників за досягнення фінансових цілей підприємства, покращенню якості управлінських рішень та загальної результативності фінансово-контрольної діяльності. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання КРІ, бюджетування, зба-

лансованої системи показників, управління за цілями та цифрових технологій формують основу ефективної мотиваційної системи у сфері фінансового контролінгу.

Запропонована модель інтеграції мотивації охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління і орієнтована на узгодження інтересів підприємства та персоналу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційних інструментів у системі фінансового контролінгу в умовах цифровізації економіки.

Бібліографічний список:

1. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
2. Вінницька О. А. Фінансовий контролінг як складова фінансової стійкості підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 4 (60). С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7985>
3. Зачосова Н. Мотивація та менторство у стратегії гармонізації HR-менеджменту: переваги для підприємств на ринку праці. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2026. № 1 (12). С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-45-58>
4. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26–34. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001443397>
5. Колдовський А. Стратегічна трансформація інфраструктури: революція управління фінансовим сектором для підвищення успішності. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2024. № 1 (5). С. 323–332. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332>
6. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
7. Мавлева Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>
8. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
9. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
10. Олійник М. Інструментарій забезпечення безперервності бізнесу: управлінський аспект. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 456–466. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-456-466>
11. Татарінов О. Система мотивації персоналу в контексті бюджетування: концептуальні підходи та практичні рішення. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2026. Т. 1. № 12. С. 350–360. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-350-360>
12. Ткаченко К., Коптева Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>
13. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 78–80. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011>
14. Kaplan R. S. and Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1817460>
15. Kravchuk O. I., Varis I. O., Rubel K. O. HR Management Digitalization: Conceptual Aspects and Trends. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
16. KPI Data Analytics Framework: 5 Steps To Set Goals and Create High-Performance KPI Dashboards. URL: <https://www.performancemagazine.org/data-analytics-framework-5-steps-to-set-goals-and-create-high-performance-kpi-dashboards/>
17. Furman D., Shchokin R., Kubitskiy S., Chaplinsky V., Strochenko N., Dorosh I. Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Vol. 11, No. 3. Art. e815. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.815>

References:

1. Bohuslavskaya S., Bilous S., & Diak V. (2023). Strategii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. [Strategies for crisis management in business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (in Ukrainian)
2. Vinnytska O. A. (2022). Finansovy kontrolinh yak skladova finansovoi stiikosti pidpriemstva. [Financial controlling as a component of a company's financial stability]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomiczni nauky" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, vol. 4 (60), pp. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7985> (in Ukrainian)
3. Zachosova N. (2026). Motyvatsiia ta mentorstvo u stratehii harmonizatsii HR-menedzhmentu: perevahy dlia pidpriemstv na rynku pratsi. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 1 (12), pp. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-45-58> (in Ukrainian)
4. Kozak K. B., Korsikova N. M., & Petrenko Yu. O. (2022). Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu. [Managing staff motivation in the post-pandemic era and under martial law]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – The economics of the food industry*, vol. 14, no. 4, pp. 26–34. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001443397>
5. Koldovskiy A. (2024). Stratehichna transformatsiia infrastruktury: revoliutsiia upravlinnia finansovym sektorom dlia pidvyshchennia uspishnosti. [Strategic infrastructure transformation: a revolution in financial sector management to drive success]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 1 (5), pp. 323–332. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332>

6. Lemish K., Suslyk A., & Shvachko V. (2025). Systema motyvatsii personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. [The staff incentive scheme as a factor in improving the company's performance]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
7. Mavlieva D. & Lysa O. (2023). Udoshkonalennia upravlinnia finansovymy resursamy z metoiu pidvyshchennia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva. [Improving the management of financial resources with a view to enhancing the company's performance]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>
8. Muterko H. & Mykhalov D. (2024). Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. [Characteristics of staff motivation within a company under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
9. Okseniuk K. (2022). Formuvannia systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvi. [Developing a staff incentive scheme within the company]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
10. Oliinyk M. (2025). Instrumentarii zabezpechennia bezperernosti biznesu: upravlinskyi aspekt. [Business continuity tools: the management perspective]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 10, pp. 456–466. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-456-466>
11. Tatarinov O. (2026). Systema motyvatsii personalu v konteksti biudzhetuвання: kontseptualni pidkhody ta praktychni rishennia. [Staff motivation systems in the context of budgeting: conceptual approaches and practical solutions]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 1, no. 12, pp. 350–360. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-350-360>
12. Tkachenko K. & Koptieva H. (2023). Motyvatsiia ta stymuliuвання pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom. [Motivation and Incentives for Staff in Business Management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (Economic Sciences)*, vol. 4, pp. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>
13. Shatilova I. & Senyshyn O. (2024). Systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvi. [Staff incentive schemes within the company]. *Grail of Science*, vol. 35, pp. 78–80. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011>
14. Kaplan R. S. and Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1817460>
15. Kravchuk O. I., Varis I. O., Rubel K. O. (2024). HR Management Digitalization: Conceptual Aspects and Trends. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
16. KPI Data Analytics Framework: 5 Steps To Set Goals and Create High-Performance KPI Dashboards. Available at: <https://www.performancemagazine.org/data-analytics-framework-5-steps-to-set-goals-and-create-high-performance-kpi-dashboards/>
17. Furman D., Shchokin R., Kubitskyi S., Chaplinsky V., Strochenko N., Dorosh I. Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Vol. 11, No. 3. Art. e815. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.815>

Стаття отримана: 12.04.2026

Стаття прийнята: 23.05.2026

Стаття опублікована: 26.06.2026