



DOI: 10.58423/2786-6742/2026-12-350-360

УДК 657; 658.2; 338.24

Олександр ТАТАРИНОВ

аспірант кафедри обліку і фінансів
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
Харків, Україна

ORCID ID: [0009-0002-4419-3919](https://orcid.org/0009-0002-4419-3919)

e-mail: Oleksandr.Tatarinov@emmb.khpi.edu.ua

(Corresponding author)

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування дієвої системи заохочення персоналу в контексті бюджетування діяльності підприємства з акцентом на управлінські рішення та інструменти, що забезпечують узгодженість фінансових планів і поведінкових стимулів у колективі. Обґрунтовано потребу інтеграції мотивуючого механізму у процес планування, нагляду та аналізу виконання кошторисів, оскільки саме взаємопов'язаність бюджетних завдань і винагород працівників забезпечує підвищення відповідальності, залученості та результативності персоналу, а також сприяє дисципліні виконання бюджетів і дотриманню внутрішніх регламентів. Здійснено критичний аналіз наукових підходів до формування системи стимулювання та виявлено, що універсальних рішень не існує, а побудова мотивуючого середовища має враховувати специфіку галузі, фінансові спроможності підприємства, рівень витрат на персонал та стратегічні цілі розвитку компанії.

У роботі запропоновано алгоритм розробки системи стимулювання персоналу, який охоплює визначення цільових показників для підрозділів і працівників, розробку шкали винагород, встановлення бонусів для керівників та фінансової служби, а також розрахунок частки преміального фонду в структурі планованого прибутку. Представлено приклади систем мотивації менеджера з продажу, працівників відділу маркетингу та фінансового контролера, що ґрунтуються на поєднанні загальних бюджетних цілей й особистих показників результативності. Показано, що важливими умовами дієвої мотивуючої моделі є реалістичність бюджетних показників, суттєвість преміальної частини, прозорість механізму нарахування бонусів та наявність інструментів депреміювання у разі невиконання планів. Досліджено особливості формування системи мотивації персоналу в процесі бюджетного управління підприємством. Визначено основні принципи побудови ефективної мотиваційної моделі, зокрема взаємозв'язок оплати праці з фінансовими результатами, реалістичність бюджетних показників, вагому частку преміальних виплат, а також механізми заохочення за перевиконання планів і депреміювання за їх невиконання.

Зроблено висновок, що ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником забезпечення результативності бюджетного управління та підвищення фінансових показників діяльності підприємства.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці галузевих моделей мотивації, побудові гнучких систем преміювання та удосконаленні підходів до оцінювання їх економічного ефекту.

Ключові слова: бюджетне управління; бюджетні показники; мотиваційний механізм; мотивація персоналу; преміальна система; система стимулювання; управління витратами; фінансовий контролінг.

JEL Classification: M49, M21, Q19

Absztrakt. A tanulmány a személyzet hatékony ösztönzési rendszerének kialakításához kapcsolódó elméleti és gyakorlati kérdéseket vizsgálja a vállalati tevékenység költségvetési tervezésének (budgeting) összefüggésében, különös tekintettel azokra a vezetői döntésekre és eszközökre, amelyek biztosítják a pénzügyi tervek és a szervezeti magatartást formáló ösztönzők összhangját. Indokolt a motivációs mechanizmus integrálása a tervezés, a felügyelet és a költségvetések teljesítésének elemzési folyamatába, mivel a költségvetési feladatok és a munkavállalói javadalmazás összekapcsolása növeli a felelősségvállalást, az elkötelezettséget és a teljesítményt, továbbá erősíti a költségvetési fegyelmet és a belső szabályzatok betartását. A tanulmány kritikai áttekintést nyújt a stimulációs/ösztönzési rendszer kialakítására vonatkozó tudományos megközelítésekről, és megállapítja, hogy univerzális megoldások nem léteznek: a motiváló szervezeti környezet megtervezésekor figyelembe kell venni az ágazati sajátosságokat, a vállalat pénzügyi kapacitásait, a személyi jellegű ráfordítások szintjét, valamint a társaság stratégiai fejlesztési céljait.

A tanulmány egy, a személyzeti ösztönzési rendszer kialakítását támogató algoritmust javasol, amely magában foglalja az egységek és munkavállalók célmutatóinak meghatározását, a jutalmazási skálák kidolgozását, a vezetők és a pénzügyi terület számára alkalmazott bónuszok rögzítését, valamint a prémiumalap tervezett eredményen belüli arányának kiszámítását. Bemutatásra kerülnek az értékesítési menedzser, a marketingosztály munkatársai és a pénzügyi controller motivációs rendszereinek példái, amelyek a közös költségvetési célok és az egyéni teljesítménymutatók kombinációjára épülnek. A tanulmány igazolja, hogy a működőképes motivációs modell kulcsfeltételei a reális költségvetési célkitűzések, a prémiumkomponens érdemi súlya, a bónuszszámítás átláthatósága, valamint a célok nem teljesítése esetén alkalmazható prémiummegvonási eszközök megléte.

A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a személyzeti motiváció hatékony rendszere kulcsfontosságú tényező a költségvetési menedzsment eredményességének biztosításában, valamint a vállalati működés pénzügyi teljesítménymutatóinak javításában.

A tanulmány a személyzeti motivációs rendszer kialakításának sajátosságait vizsgálja a vállalati költségvetési menedzsment keretében. Meghatározza a hatékony motivációs modell kialakításának fő elveit, különösen a javadalmazás és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot, a költségvetési célok realitását, a bónuszfizetések jelentős arányát, valamint a tervek túlteljesítésének jutalmazási mechanizmusait és a prémium csökkentésének lehetőségét a tervezett mutatók nem teljesítése esetén.

A további kutatások irányai az ágazatspecifikus motivációs modellek kidolgozása, a rugalmas prémiumrendszerek kialakítása, valamint gazdasági hatásuk értékelési módszertanának továbbfejlesztése.

Kulcsszavak: költségvetési menedzsment; költségvetési mutatók; motivációs mechanizmus; személyzeti motiváció; prémiumrendszer; ösztönzési rendszer; költséggazdálkodás; pénzügyi kontrollig.

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of designing an effective employee incentive system within the framework of a company's budgeting process. The need to integrate an incentive mechanism into the processes of planning, supervision, and budget execution analysis is substantiated, as the alignment of budget targets with employee rewards enhances accountability, engagement, and performance, while strengthening budgetary discipline and



compliance with internal regulations. A critical review of academic approaches to employee motivation systems demonstrates that no universal solutions exist; instead, the creation of an effective incentive environment must account for industry specifics, the financial capabilities of the enterprise, labor cost structure, and the company's strategic development objectives.

The paper proposes a structured algorithm for developing a personnel incentive system, including the identification of target indicators for department and individual levels, the design of reward scales, establishment of bonus schemes for managers and financial staff, and calculating the share of the bonus fund within the planned profit structure. Practical examples of incentive systems for sales managers, marketing specialists, and financial controllers are presented, combining general budget objectives with individual performance indicators. The study demonstrates that key conditions for an effective motivational model include the realism of budget targets, the significance of the bonus component, transparency in the bonus allocation mechanism, and the presence of penalties in cases of budget underperformance.

The study examines the specific features of developing a personnel motivation system within the framework of enterprise budgetary management. The key principles for constructing an effective motivational model are identified, including the relationship between remuneration and financial performance, the realism of budget targets, a substantial share of bonus payments, as well as mechanisms for rewarding overachievement and reducing bonuses in cases of failure to meet planned targets.

It is concluded that an effective employee motivation system is a key factor in enhancing the effectiveness of budgetary management and improving the enterprise's financial outcomes.

Further research should focus on developing industry-specific motivation models, designing flexible bonus schemes, and enhancing methodologies for evaluating their economic impact.

Keywords: budget management; budget indicators; motivational mechanism; personnel motivation; bonus system; incentive system; cost management; financial controlling.

Постановка проблеми. Для того, щоб система контролю виконання бюджету компанії була повноцінною, необхідно розробити систему мотивації працівників за виконання планованих показників. Система не повинна бути надмірно ускладненою, оскільки працівники, відповідальні за досягнення певних планованих показників, повинні мати можливість самостійно визначати, що їм необхідно зробити, щоб одержати бажану суму винагороди. Ще однією важливою особливістю є необхідність розробки системи стимулювання до початку процесу планування діяльності на бюджетний період.

Система стимулювання повинна охоплювати, по можливості, увесь персонал компанії, як основних, так і тих, що обслуговують, оскільки кожен працівник, зацікавлений у підвищенні результатів своєї роботи, буде тією чи іншою мірою підвищувати ефективність роботи компанії в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми запровадження системи стимулювання та мотивації персоналу розглядали ряд авторів. Так, Оксенюк К. [1] дослідила особливості формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Шатілова І., Сенишин О. [2] обґрунтували мотивацію персоналу як найважливішого інструменту для оптимального використання ресурсів та мобілізації кадрового потенціалу. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної політики для забезпечення підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності компанії розробили Леміш К., Суслик А. і Швачко В. [3].



Питання удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом розкрито у працях Бабенка Д. [4], а також Причепи І. та Яворської К. [5].

Дослідженню підходів до формування ефективної системи мотивації праці персоналу на підприємстві та розробці способів її оцінювання й подальшого розвитку присвячено статтю Лівощко Т. та Ткачук Н. [6]. Єпіфанова І. й Панкова В. провели діагностику стану існуючої системи мотивації та запропонували удосконалену систему мотивації персоналу [7]. Костюк К. та Шарий В. [8] спробували ідентифікувати фактори, що впливають на ефективність мотивації працівників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на достатньо велику кількість наукових праць, присвячених питанням мотивації персоналу та удосконаленню системи стимулювання, ряд питань все ж залишається недостатньо опрацьованими. Зокрема, не достатньо дослідженими залишаються питання інтеграції мотиваційного механізму саме в процес системи бюджетування компанії, що потребує врахування взаємозв'язку між бюджетними показниками та системою заохочень працівників.

Недостатньо вивченими, на нашу думку, також є і методичні підходи до визначення оптимальної структури преміального фонду, механізми формування шкал винагород для різних категорій персоналу, а також принципи поєднання загальних бюджетних цілей із персональними показниками результативності. Відсутність комплексних досліджень, які б поєднували бюджетне управління та мотиваційні інструменти, зумовлює потребу в розробці методичного підходу до створення ефективної системи стимулювання персоналу в межах бюджетного контролю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка науково обґрунтованих підходів до формування ефективної системи стимулювання персоналу в умовах застосування бюджетування як інструменту управління діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система бюджетування є важливим елементом ефективного використання наявних в компанії ресурсів й важливим інструментом мотивації персоналу. «...бюджетування є важливими елементами управління персоналом особливо в контексті мотивації працівників»: відмічають Бондарчук О., Астаф'єва К., Нікульнікова Г. і Астаф'єв О. [9].

На рис. 1 наведений приклад системи стимулювання працівників компанії, що займається оптовою торгівлею.



Рис.1. Показники для стимулювання працівників, що займаються торгівлею

* Сформовано автором

В якості елемента системи стимулювання підприємств, що мають мережу центрів прибутку (наприклад, філій), можна розробити механізм змагання між філіями. Для оцінки результатів роботи кожної філії необхідно розробити комплекс показників у рамках контролю виконання бюджету, і певний розмір винагороди працівників кращої філії.

При розробці системи стимулювання можна обрати наступний алгоритм:

– визначити основні блоки планованих вихідних даних для кожного підрозділу та працівників, відповідальних за формування й виконання окремих бюджетів;

– визначити шкалу винагород/досягнень для кожного працівника за виконання окремих бюджетів;

– визначити шкалу бонусів для керівників і фінансової служби (орієнтація на виконання показників результуючих бюджетів і ефективність роботи системи);

– визначити суму винагород усіх працівників і розрахувати її частку в планованому чистому прибутку.

Основні принципи ефективної системи стимулювання: реальність досягнення показників, при яких нараховуються бонуси (не потрібно встановлювати недосяжні рубежі); сума винагороди повинна бути істотною, щоб зацікавити працівників (винагорода в розмірі 5% від заробітної плати викличе негативну реакцію); можлива сума винагород повинна бути порівнянна із сумою прибутку компанії, а якщо ні, то витрати на заохочення працівників перевищать ефект від впровадження системи.

Щоб установилася ефективна система мотивації працівників компанії потрібно:

– установити бюджетні цілі по компанії в цілому;

– визначити цільові показники для підрозділів;

– виділити критерії для розробки системи мотивації працівників компанії.



Чебан Т., Чебан Є. відмічають, що: «при оцінці рівня витрат на персонал та встановлення їх відхилень від бюджету досліджують витрати на оцінку, навчання персоналу та формування кадрового резерву» [10, с. 191].

Таблиця 1.

Система мотивації менеджера з продажу*

Показники	Розмір премії (тис. грн.) під час виконання плану на:				Нарахування зарплати працівника			
	90%	100%	110%	120%	план	факт	Виконання, %	Підсумок нарахування, тис. грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Премія за виконання бюджетних показників:								
– виручка, грн.	7500	10 000	12 500	15 000	2 000 000	2 050 000	103	10 000
– валовий прибуток (у % до продажу)	3500	5000	7500	10 000	25	22	88	0
– повернення (в % до відвантажень)	0	1000	2000	3000	2,5	2,2	114	2000
– прострочена дебіторка (у % до загальної дебіторської заборгованості)	0	500	1000	1500	10	9	111	1000
Премія разом	11 000	16 500	23 000	29 500	-	-	-	13 000
Фонд оплати праці (з урахуванням окладу 20 000 грн.)	31 000	36 500	43 000	49 500	-	-	-	33 000

* Сформовано автором

Методичною основою формування шкали преміювання та порогових значень виконання плану є поєднання підходів науковців, що займаються питаннями бюджетного контролю з узагальненням практик ведення управлінського обліку та здійснення внутрішнього контролю, що використовується в діяльності вітчизняних компаній. Запропоновані пороги (90%, 100%, 110%, 120%) відображають порядок диференціації результатів виконання бюджетних показників, так, зокрема, рівень 90% є мінімально допустимим результатом, що може свідчити про часткове досягнення намічених в бюджеті цілей; 100% свідчитиме про повне виконання відображених в бюджетах планових показників, а 110-120% – як перевищення показників бюджету, що виступатиме базою для отримання працівником підвищеної премії. Система заохочення повинна бути побудована на необхідності досягнення цілей



та перевищення планових показників, тобто таких підхід буде відповідати принципам поведінкової економіки та зрілого мотиваційного менеджменту компанії.

Наведені в таблицях 1-4 показники є умовними (модельними кейсами), що дозволяє продемонструвати можливий механізм побудови системи мотивації персоналу компанії в рамках бюджетного методу управління. Вони не відображають показники конкретного підприємства, а виступають аналітичним інструментом для демонстрації принципів поєднання преміальних виплат з виконанням бюджетних показників.

Система мотивації менеджера з продажу включає постійну частину – оклад, преміальну частину за виконання бюджетних цільових параметрів: обсяг продажів та їх рентабельність, премії за виконання особистих цілей: дотримання рівня повернень від покупців, підтримання заданого рівня простроченої дебіторської заборгованості покупців даного співробітника (таблиця 1).

Щоб підвищити силу мотивації, загальні бюджетні показники в особистих планах працівників відділів продажу трохи завищують. Це психологічний прийом, премії все одно виплачують за досягнення бюджетних цілей відповідно за виконання на 90 % завищеного плану продажу та валового прибутку.

У стовпцях 2-5 таблиці 1 відображено шкалу, відповідно до якої працівникам встановлюють розмір премії залежно від того, на скільки відсотків вони виконали план за кожним із показників. У стовпцях 6-9 – розрахунок оплати праці конкретного працівника. Гарасимлюк М., Левицька О. та Саєць І. [11] запропонували технологію мотивування працівників банку, що заснована на оцінюванні ключових показників їх ефективності залежно від внеску кожного фахівця.

У відділі маркетингу працівників преміюють як за загальні цілі, так і за особисті (табл. 2, 3).

Таблиця 2.

Система преміювання відділу маркетингу*

№ з/п	Показники преміювання	Напрями діяльності			Усього
		опт	роздріб	регіони	
1	2	3	4	5	6
1	Валовий прибуток, грн.	12 000 000	6 000 000	7 000 000	25 000 000
2	Частка валового прибутку, що відраховується до фонду преміювання, %	1,50	0,75	0,75	1,11
3	Відрахування до фонду преміювання, грн. (ряд. 1 x ряд. 2)	180 000	45 000	52 500	277 500
4	Операційні витрати відділу, грн.	220 000			
5	Фонд преміювання відділу (гр. 6, ряд. 3 – ряд 4), грн.	57 500			

* Сформовано автором



Преміальний фонд відділу маркетингу потрібно формувати виходячи з таких показників: валовий прибуток від продажів за напрямками діяльності компанії, нормативні коефіцієнти по кожному із напрямків для відрахувань до фонду преміювання відділу, операційні витрати відділу. Така схема мотивує відділ маркетингу як до збільшення доходів, так і до зниження своїх операційних витрат.

Щоб розрахувати преміальний фонд, потрібно валовий прибуток по кожному напрямку помножити на відповідний нормативний коефіцієнт, підбити підсумки по отриманих значеннях та відняти операційні витрати відділу.

Фонд преміювання відділу маркетингу можуть використовувати наступним чином: 80 % розподіляють між працівниками цього відділу відповідно до їх внеску у результати діяльності підрозділу, тобто згідно зі ступенем участі у формуванні фонду преміювання, та рівнем відповідальності, 20 % йдуть на преміювання за виконання особистих бюджетних цілей.

Таблиця 3.

Преміювання працівників відділу маркетингу*

Працівники	База розподілу, %	Премії за		Всього
		ступінь участі у формуванні фонду преміювання	виконання особистих бюджетних цілей	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Начальник відділу	35	16 100	-	16 100
Фахівець із ціноутворення	10	4600	2000	6600
Фахівець із планування	8	3680	3000	6680
Фахівець з асортиментної політики	10	4600	-	4600
Фахівець із дослідження ринку	10	4600	2500	7100
Фахівець з реклами	12	5520	-	5520
Фахівець із просування продукції	15	6900	4000	10 900
Разом	100	46 000	11 500	57 500

* Сформовано автором

Система мотивації фінансового контролера може включати два види премій – за виконання загальних бюджетних планів компанії та персональних бюджетних цілей (табл. 4). Ставки бонусів можуть бути зафіксовані у відсотках до окладу. Премію потрібно нараховувати лише за тими показниками, за якими план виконали на 100 % чи більше.

Ставка преміювання може залежати від важливості цільового показника. За виконання плану продажу компанії можна передбачити винагороду бонусом у 5 % від окладу, а плану з прибутку – 15 %. Такий підхід буде мотивувати працівників бути більше зацікавленими у кінцевому фінансовому результаті діяльності компанії.

Таблиця 4.

Система мотивації фінансового контролера*

Показники	План	Факт	Виконання плану, % (ряд. 3: ряд. 2 × 100%)	Премія у відсотках від окладу, %	Разом, грн.
1	2	3	4	5	6
Оклад	30 000	30 000	-	-	30 000
Мотивація за результатами компанії					
Виручка від реалізації, грн.	37 000 000	37 500 000	101,4	5	1 500
Рентабельність продажів, %	29,0	28,8	99,3	10	0
Прибуток підприємства, грн.	4 500 000	4 650 000	103,3	15	4 500
Разом премія за результати компанії	6 000				
Мотивація за результатами особистих бюджетних цілей					
Рівень операційних витрат компанії, % від виторгу	14,0	14,30	102,1	10	3 000
Дотримання кредитного ліміту відвантажень, %	35	33	106,1	5	1 500
Рівень простроченої дебіторської заборгованості, %	5	5,50	90,9	5	0
Разом премія за особисті результати	4 500				
Усього до нарахування	40 500				

* Сформовано автором

Особисті бюджетні цілі для працівника фінансової служби можна встановлювати, виходячи з його службових обов'язків та зон відповідальності в управлінні фінансами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Коли обговорюється мотивація персоналу, важливо розуміти: універсальних рекомендацій з розробки системи мотивації для всіх компаній не існує, тому що необхідно враховувати специфіку галузі, фінансові можливості підприємства, рівень зарплати на зовнішньому ринку праці та стратегічні цілі розвитку бізнесу. Але щоб працівники справді були зацікавлені у виконанні бюджетних планів, важливо дотримувати таких основних принципів: динаміка росту зарплати в компанії не повинна випереджати динаміку росту її фінансового результату. А якщо ні, то досягнення бюджетних планів може привести до зниження рентабельності бізнесу; бюджетні плани не повинні бути як занадто низькими, так і надмірно завищеними; преміальна частина за досягнення бюджетних показників повинна бути значною в загальному фонді оплати праці – не менш 30 %; мотиваційна модель повинна містити порядок додаткового заохочення за перевиконання особистого бюджетного плану працівника; у системі мотивації необхідно передбачити депреміювання за невиконання бюджетних планів. При цьому потрібно, щоб працівники бачили, що компанія перерозподіляє ці кошти на користь тих, хто краще інших упорався з поставленою бюджетною метою.



Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні впливу цифрових інструментів та аналітичних платформ на ефективність мотиваційних систем, що інтегруються в процес бюджетного управління підприємства.

Фінансування. Автор не отримував фінансування для цього дослідження.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що не має конфлікту інтересів.

Декларація використання ШІ. Автор не використовував інструменти штучного інтелекту під час підготовки рукопису.

Список використаних джерел

1. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
2. 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>
3. 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>
4. Бабенко Д. О., Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
5. Причепка І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>
6. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 59–62. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення: 25.01.2026)
7. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
8. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>
9. Бондарчук О.М., Астаф'єва К.О., Нікульнікова Г.В., Астаф'єв О.Ю. HR-бюджетування як інструмент управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 4 (72), 1 т. С. 45-51. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-4-8800
10. Чебан Т. М., Чебан Є. Е. Методика аналізу витрат на персонал в контексті HR-менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 190-195. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-35
11. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. №1. С. 55-62. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-6>

References

1. Okseniuk, K.I. (2022). The formation of a personnel motivation system at the enterprise. *Economy and Society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> [in Ukrainian].
2. Shatilova, I., & Senyshyn, O. (2024). Employee Motivation Systems at the Enterprise. *Grail of Science*, (35), 78-80. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> [in Ukrainian].
3. Lemish, K., Suslyk, A., & Shvachko, V. (2025). Personnel motivation system as a factor in enhancing enterprise performance. *Economy and Society*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> [in Ukrainian].



4. Babenko, D. O., & Korolkov, V. V. (2020). Improving the motivational mechanism of enterprise personnel management. *Effective economy*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> [in Ukrainian].
5. Prychepa, I. V., & Yavorska, K. L. (2019). Formation motivational mechanism of stimulation of industrial enterprises under the modern conditions of entrepreneurship. *Effective economy*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> [in Ukrainian].
6. Livoshko, T. V., & Tkachuk, N. Yu. (2019). Components of system motivation for labor personals enterprise. *Economic Bulletin of the Zaporizhia State Engineering Academy*, (4), 59–62. https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf [in Ukrainian].
7. Yepifanova, I., & Pankova, V. (2021). The improvement of the motivation of personnel in the industrial enterprises of Ukraine. *Economy and Society*, (23). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> [in Ukrainian].
8. Kostiuk, K., & Sharyi, V. (2024). System of motivation and retention of the staff of the enterprise. *Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17> [in Ukrainian].
9. Bondarchuk, O.M., Astafieva, K.O., Nikulnikova, H.V., & Astafiev, O.Iu. (2023). HR budgeting as a tool of HR-management. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 4 (72), 1, 45-51. 10.25313/2520-2294-2023-4-8800 [in Ukrainian].
10. Cheban, T. M., & Cheban, Ye. E. (2020). Methods of analysis of personnel costs in context HR-management. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series "Economic Sciences"*, (3), 190-195. 10.31891/2307-5740-2020-282-3-35 [in Ukrainian].
11. Harasymliuk, M. V., Levytska, O. M. , & Saiets, I. A. (2023). Staff motivation as an element of bank activity management. *Regional Economy*, (1), 55-62. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-6> [in Ukrainian].

Отримано:	17.11.2025	Beérkezett:	2025.11.17	Received:	17.11.2025
Прийнято до друку:	16.02.2026	Elfogadva:	2026.02.16	Accepted:	16.02.2026
Опубліковано:	31.03.2026	Megjelent:	2026.03.31	Published:	31.03.2026