

Я. М. Гринчишин,
к. е. н., доцент кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0628-4545>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.256

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Ya. Hrynchyshyn,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Management,
Ivan Franko National University of Lviv

BUDGETING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE MOTIVATIONAL FUNCTION OF MANAGEMENT

Стаття присвячена аналізу бюджетування як інструменту реалізації мотиваційної функції управління на підприємстві. Проаналізовано фактори мотивації у бюджетному процесі, зокрема визначення цілей і завдань підприємства, формування центрів фінансової відповідальності, делегування повноважень та залучення працівників до складання бюджетів, що відповідає концепції партисипативного бюджетування. Враховуючи важливість залучення працівників до процесу формування бюджетів, обґрунтовано необхідність виокремлення партисипативної функції бюджетування. Особлива увага приділяється принципам, дотримання яких забезпечує ефективність системи бюджетування. До таких принципів віднесено прозорість, орієнтацію на результат, справедливість, індивідуалізацію, комплексність, гнучкість. Проведено порівняння традиційної та бюджетно орієнтованої систем мотивації. Критерії порівняння охоплюють роль і призначення системи мотивації, рівень залучення та повноважень працівників, способи досягнення цілей, оцінювання ефективності та мотиваційний вплив заробітної плати.

The article is devoted to the analysis of budgeting as a tool for implementing the motivational function of management at the enterprise. It is substantiated that budgeting ensures the consistency of strategic and operational decisions, rational use of resources and achievement of financial results, and the motivational function is a key element of the management system. The motivational factors in the budget process are analyzed, in particular, the definition of goals and objectives of the enterprise, the formation of financial responsibility centers, delegation of authority and the involvement of employees in budgeting, which corresponds to the concept of participatory budgeting. The consolidation of responsibility for the implementation of budget indicators forms a personalized connection between the result of activity and remuneration, which strengthens the interest of employees in achieving the established indicators. It was found that the participation of personnel in the formation of budgets increases their interest in achieving planned indicators, helps reduce conflicts between individual and corporate goals and forms a sense of responsibility for financial results. Given the importance of involving employees in the process of budgeting, the need to isolate the participatory function of budgeting is substantiated.

The essence of the budgeting system, its methods and tools are considered. Particular attention is paid to the principles, compliance with which ensures the effectiveness of the budgeting system. Such principles include transparency, result orientation, fairness, individualization, complexity, flexibility. A comparison of traditional and budget-oriented motivation systems revealed their fundamental difference. If the traditional model is focused mainly on the process and control of task performance, then the budget system is focused on achieving specific results and increasing

responsibility for financial indicators. The comparison criteria cover the role and purpose of the motivation system, the level of employee involvement and authority, methods of achieving goals, performance assessment and the motivational impact of wages.

Ключові слова: бюджетування, мотиваційна функція, центри фінансової відповідальності, делегування повноважень, партисипативне бюджетування, система мотивації, принципи мотивації.

Key words: budgeting, motivational function, financial responsibility centers, delegation of authority, participatory budgeting, motivation system, motivation principles.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції підприємства потребують ефективних інструментів управління, здатних забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних рішень, раціональне використання ресурсів та досягнення позитивних фінансових результатів. Одним із таких інструментів виступає бюджетування як комплексна управлінська технологія, якій притаманні всі основні функції управління — планування, прогнозування, координація, аналіз, контроль і мотивація. Особливе місце в цій системі займає мотиваційна функція, оскільки саме вона забезпечує зацікавленість персоналу в досягненні запланованих показників та реалізації стратегічних цілей підприємства.

При впровадженні бюджетування основна увага зазвичай зосереджується на технічних аспектах, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, формуванням собівартості та фінансових результатів. Натомість питання управління персоналом часто залишаються поза належною увагою, хоча саме ставлення працівників і рівень їх залученості значною мірою визначають успішність функціонування системи бюджетування.

Низька ефективність впровадження бюджетування нерідко зумовлена неготовністю працівників до змін у межах їхніх зон відповідальності, розширення або перерозподілу прав та обов'язків. Відсутність належної мотивації, а також недостатнє інформування про цілі, завдання й технологію бюджетування можуть формувати у персоналу відчуття загрози стабільності та спричиняти опір нововведенням.

Отже, дослідження особливостей мотиваційної функції в умовах бюджетування є актуальним з огляду на необхідність підвищення ефективності управління підприємством, узгодження інтересів працівників і власників та забезпечення стійкого фінансового розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо розкриття функцій бюджетування на підприємстві, в тому числі мотиваційної, досліджуються багатьма науковцями. Кальченко О., Однолько О., Грешко Р., Тирінов А., Дж. Шим, Дж. Сігел, Жовновач Р., Топило В., Петрук О., Войцехівська С., досліджуючи теоретичні аспекти системи бюджетування, визначають його сутність, завдання, етапи, принципи та функції. Динівська Й., Кес З. розглядають взаємозв'язки між плановими, організаційними, контрольними та мотивацій-

ними функціями управління та роль бюджетування у підтримці цих функцій.

Зайонц С., Федоришина Л., Яворська Е., Капліна А. розглядають питання мотивації працівників та її вплив на якість та ефективність роботи на підприємстві. Грушко В. І., Наконечна О. С., Чумаченко О. Г., трактує мотивацію, як вихідну функцію управління в умовах бюджетування, обґрунтовують принципи побудови ефективної системи стимулювання.

Янік В., Паздзьор М. розкривають принципи оплати праці працівників залежно від результатів, досягнутих окремими центрами відповідальності в умовах контролінгу. Кароліна Є., Кавка Т., Мбонігаба С. досліджують взаємозв'язок між партисипативним бюджетуванням і мотивацією працівників.

Попри велику кількість праць зарубіжних та вітчизняних науковців, присвячених питанню бюджетування на підприємствах, потребують поглибленого вивчення механізми і принципи реалізації мотиваційної функції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі мотиваційної функції в системі бюджетування підприємства, розкритті її змісту, принципів і механізмів реалізації, а також визначенні впливу мотиваційних інструментів на ефективність бюджетного процесу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бюджетуванню, як управлінській технології, притаманні всі функції управління — планування, прогнозування, мотивація, координація, аналіз і контроль [1, с. 230]. Мотиваційна функція тісно пов'язана з іншими функціями, є ключовою в управлінні підприємствами і проявляється у всіх елементах та етапах бюджетування [2, с. 123].

Система мотивації при бюджетуванні — це система винагород, яка передбачає стимулювання співробітників за досягнення бюджетних показників або перевищення планових результатів. Це добре продуманий, раціональний та внутрішньо узгоджений набір інструментів, що використовуються в організації, за допомогою яких здійснюється вплив на працівників [3, с. 193]. Основним завданням такої системи є спонукання співробітників до дій, що ведуть до досягнення поставлених часткових завдань і кінцевих цілей компанії [4, с. 216].

Факторами системи мотивації в умовах бюджетування є визначення цілей і завдань, формування центрів фінансової відповідальності та делегування їм повно-

важень, участь працівників у бюджетуванні (рис. 1).

Процес бюджетування доцільно розпочинати тільки після чіткого формулювання стратегічних цілей і завдань підприємства, адже це забезпечує узгодженість усіх бюджетних рішень із загальною стратегією розвитку компанії та їхню спрямованість на досягнення запланованих результатів [5, с. 40]. Формування цілей складання бюджетів є першим етапом в організації бюджетування на підприємстві [6, с. 151]. Встановлення чітких, зрозумілих, справедливих та реально досяжних цілей при формуванні бюджетів заохочує менеджерів і працівників до виконання бюджетних завдань.

Бюджет трактують як кількісне вираження планів, цілей та завдань управління, що охоплює всі аспекти діяльності протягом визначеного періоду часу [7, с. 1]. В умовах бюджетування кожен бюджет є інструментом для досягнення стратегічних завдань підприємства, перетворюючи загальні цілі на конкретні, вимірювані фінансові показники (доходи, витрати, прибуток, ключові показники ефективності) для різних підрозділів.

Другим, після визначення цілей, елементом бюджетування, який забезпечує цілісність та ефективність цієї системи, є визначення центрів фінансової відповідальності і делегування їм повноважень. Бюджетування, як інструмент управління, передбачає делегування відповідальності працівникам за виконання запланованих показників [2, с. 132].

Розподіл підприємства на центри відповідальності є фундаментом для створення на підприємстві системи бюджетування. Організація управління підприємством за центрами відповідальності необхідна для того, щоб створити умови, при яких виробничі підрозділи і функціональні служби підприємства несли б відповідальність за результати своєї діяльності, і, насамперед, за виконання завдань щодо зниження собівартості за статтями витрат [8, с. 85].

Індивідуальна або колективна відповідальність за окремі частини бюджету означає прямий вплив виконання або невиконання бюджету на винагороди працівників. Система центрів, які створюються для управління певними частинами бюджету, включає центри витрат, доходів, прибутку.

Делегування відповідальності у бюджетуванні вимагає чітких правил, системи контролю (підсумковий, оперативний), обґрунтованого вибору підконтрольних показників та розуміння відповідальності за виконання або невиконання бюджету. Це означає, що в системі мотивації керівництва, середньої ланки та співробітників має бути відображена оцінка центрів відповідальності [4, с. 215].

Третім фактором мотиваційної функції управління в умовах бюджетування є залучення працівників відповідних центрів відповідальності до процесу формування бюджетів. Участь у процесі складання бюджетів формує відповідальне ставлення до ресурсів підприємства та посилює мотивацію персоналу через усвідомлення власного внеску в досягнення фінансових результатів. Така участь може зменшити потенційні конфлікти між індивідуальними цілями та цілями підприємства, що позитивно впливає на зростання продуктивності праці [9, с. 348].

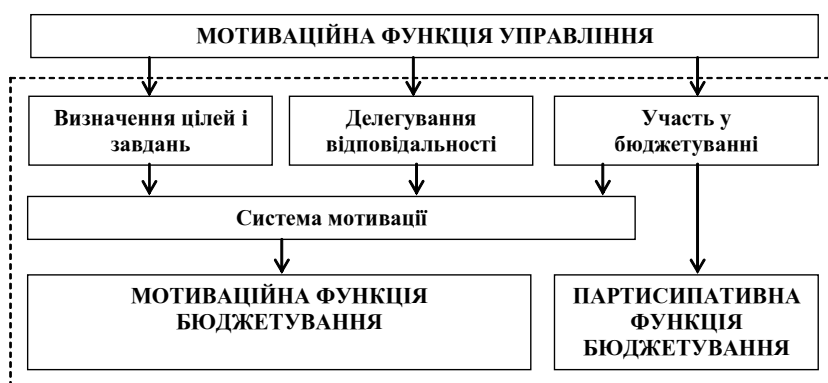


Рис. 1. Трансформація мотиваційної функції управління в умовах бюджетування

Джерело: сформовано автором.

Залучення менеджерів і співробітників є одним з найважливіших факторів удосконалення сучасного підходу до управління людським капіталом, оскільки дозволяє зосереджувати зусилля співробітників на ключових цілях і завданнях, формувати їх зацікавленість у покращенні результатів роботи [10, с. 28]. Однак, небезпека полягає в тому, що менеджери центрів відповідальності можуть навмисно встановлювати бюджетні цілі, які їм легко досягти. Вище керівництво має знати про це та запитувати керівників задовго до затвердження бюджетів [11, с. 64].

Важливість залучення працівників до процесу формування бюджетів дозволяє такий процес означити як окрему функцію бюджетування — партисипативну [12, с. 55].

Методи бюджетного мотивування, які можна використовувати для заохочення працівників, можна поділити на дві групи: матеріальні і нематеріальні [13, с. 617]. В процесі матеріальної мотивації використовують такі інструменти, як заробітна плата, премії, страхування працівників, надбавки, участь в прибутках, обладнання робочого місця тощо. Матеріальне стимулювання є важливим елементом ефективної системи бюджетування, якщо його правильно поєднати з іншими методами управління та мотивації персоналу, зокрема, з нематеріальними стимулами. Нематеріальні стимули включають публічне визнання, підвищення посади, професійний розвиток, можливість кар'єрного зростання, розширення повноважень, додаткові відпустки, гнучкий графік роботи.

На думку багатьох науковців, для того, щоб мотивація була ефективною, вона повинна формуватися на таких принципах: прозорість, орієнтація на результат, справедливість, індивідуалізація, комплексність, гнучкість (рис. 2).



Рис. 2. Принципи мотивації в умовах бюджетування

Джерело: сформовано автором.

Принцип прозорості означає, що механізм нарахування винагород повинен бути зрозумілим. Працівники повинні чітко розуміти, як формуються бюджети, які показники оцінюються при нарахуванні винагород і як їхні зусилля впливають на результат. Бюджети мають формуватися таким чином, щоб усі відповідальні за їх реалізацію працівники мали чітке уявлення про поставлені завдання і були вмотивованими до їх виконання [14]. Формули премій, надбавок та інших доплат мають бути простими, зафіксованими у внутрішніх положеннях і доступними для ознайомлення всім учасникам бюджетного процесу. Критерії оцінки діяльності працівників повинні бути єдиними для всіх членів організації [3, с. 194]. Прозора система мотивації знижує опір бюджетуванню, підвищує довіру до управлінських рішень і стимулює відповідальність за результат.

Орієнтація на результат у бюджетуванні передбачає, що мотивація має бути спрямована на досягнення конкретних цілей підприємства. Забезпечуючи ефективний зв'язок оперативного управління зі стратегією, взаємопов'язана система бюджетів відображає націленість організації на результат [15, с. 86].

Показники мотивації повинні бути пов'язані з виконанням планових фінансових і нефінансових показників (доходи, витрати, рентабельність, продуктивність). Повинен здійснюватися постійний контроль керівного персоналу за тим, щоб інтереси структурних підрозділів не конфліктували з інтересами суб'єкта господарювання [14].

Справедливість системи мотивації у бюджетуванні означає, що винагорода відповідає зусиллям працівників, їх відповідальності та реальному внеску у виконання бюджету. Справедлива система мотивації враховує рівень відповідальності та складність завдань, диференціює винагороду залежно від досягнутих результатів, уникає "зрівнялівки", яка демотивує продуктивних працівників. Величина, характер і напрям мотиваційного впливу на кожну категорію персоналу повинен визначатися на основі проведеної комплексної та об'єктивної оцінки результатів праці [16, с. 92].

Справедливість системи мотивації у бюджетуванні формує довіру до бюджетного процесу, знижує конфліктність, підвищує відповідальність і сприяє стійкій зацікавленості працівників у досягненні бюджетних цілей підприємства.

Індивідуалізація системи мотивації у бюджетуванні означає адаптацію мотиваційних інструментів до ролі, функцій і реального внеску конкретного працівника або центру відповідальності в процес формування та виконання бюджету. Вона підвищує адресність стимулювання й робить мотивацію більш результативною. Принцип індивідуалізації передбачає вивчення потреб і очікувань кожного співробітника окремо, включаючи його освіту, кваліфікацію, стаж роботи і досвід [3, с. 194; 17, с. 88; 18].

Індивідуалізація системи мотивації у бюджетуванні підвищує точність стимулювання, справедливість оцінювання результатів та відповідальність працівників за виконання бюджетних показників, сприяючи досягненню загальних фінансових цілей підприємства.

Комплексність системи мотивації у бюджетуванні стосується необхідності побудови в компанії системи

логічно узгоджених і взаємопідтримуючих мотиваційних засобів, здатних одночасно впливати на працівника [17, с. 88]. Принцип комплексності передбачає використання якомога ширшого спектру різномірних та поступових стимулів, які впливають на психологічне та матеріальне благополуччя працівників [3, с. 194].

Комплексність означає поєднання різних форм, методів і рівнів стимулювання, які охоплюють усі етапи бюджетного процесу та всі категорії персоналу. Комплексна система мотивації у бюджетуванні забезпечує цілісне стимулювання працівників на всіх рівнях управління, підвищує ефективність бюджетного процесу, знижує опір змінам та сприяє досягненню стратегічних і фінансових цілей підприємства.

Побудова системи мотивації, адекватної потребам та можливостям роботодавця, одночасно задовольняючи очікування співробітників, є досить складним завданням. Труднощі виникають через постійні зміни середовища підприємства та його середовища [3, с. 201]. Система мотивації має бути чутливою до умов усередині організації та за її межами, тобто повинна мати здатність гнучкого й адекватного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх для організації умов різного роду [18, с. 18].

Гнучкість системи мотивації у бюджетуванні — це здатність мотиваційних механізмів своєчасно адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов, не втрачаючи зв'язку з бюджетними цілями підприємства. Гнучка система мотивації забезпечує стійкість бюджетного процесу в умовах нестабільності та невизначеності, підтримує зацікавленість працівників у досягненні результатів та знижує демотиваційний ефект від зовнішніх і внутрішніх негативних чинників.

Одним із інструментів менеджменту, який здатний адекватно і своєчасно реагувати на зміни як в економіці в цілому, так і на самому підприємстві, є контролінг [19, с. 19]. Контролінг, як засіб ефективного управління, передбачає не тільки спостереження за факторами зовнішнього середовища (процесами, що відбуваються на ринках збуту, закупівель, робочої сили і капіталів) і відповідну на них реакцію та управління внутрішніми процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві, а також і здатність керівництва передбачити наперед динаміку зовнішнього середовища і заздалегідь розробити певну програму заходів, яка дозволить уникнути негативних наслідків або вчасно зреагувати на нові можливості для розвитку підприємства [20]. Бюджетування є одним із ключових інструментів контролінгу, оскільки забезпечує системний зв'язок між плануванням, обліком, аналізом і контролем діяльності підприємства. Яворська Е., досліджуючи бюджетування, порівнює традиційну систему мотивації і систему мотивації в умовах контролінгу [17, с. 87]. Таке порівняння є доцільним і для бюджетування, як інструменту оперативного контролінгу (табл. 1).

Порівняння свідчить про принципову відмінність підходів. Традиційна система мотивації орієнтована на процес і контроль виконання завдань, тоді як система на основі бюджетування — на результат і досягнення цілей.

У традиційній моделі працівник виступає виконавцем, цілі визначаються керівництвом, домінує жорстка субординація, а способи дій регламентовані. Оцінювання здійснюється за витратами праці (час, зусилля, на-

Таблиця 1. Порівняння традиційної системи мотивації та системи на основі бюджетування

Критерії порівняння	Традиційна система мотивації	Система мотивації на основі бюджетування
Роль системи мотивації	стимулювання співробітників до ефективного виконання завдань	мотивація співробітників на досягнення
Призначення системи мотивації	досягнення цілей компанії	досягнення цілей, які є вигідними як для компанії, так і для співробітника
Залучення співробітників	нерефлексивне досягнення цілей	активність у постановці цілей
Спосіб досягнення цілей	жорстка виконавча субординація	прагнення досягти згоди в результаті обговорення та компромісу
Обсяг прав працівника	задані засоби і способи дій	самостійний вибір засобів і способів дій
Оцінка ефективності системи мотивації	оцінка зусиль/часу/навичок співробітника	оцінка результатів роботи: ступінь досягнення цілей компанії, рівень задоволеності працівників або їх відсутність
Мотиваційний вплив заробітної плати	винагорода з низькою змінною складовою, заохочувальні премії, недостатньо пов'язані з результатами роботи	винагорода з високою можливістю зміни

Джерело: сформовано на основі [17].

вички), а заробітна плата має низьку змінну складову, що послаблює зв'язок між результатом і винагородою. Це створює ризик формалізму та низької ініціативності.

Натомість бюджетна система формує працівника як співучасника досягнення цілей. Вона передбачає участь у постановці цілей, децентралізацію управління, узгодження рішень через обговорення та компроміс. Працівник отримує більшу автономію у виборі способів дій і відповідальність за фінансовий результат та ефективність використання ресурсів. Оцінка базується на досягненні бюджетних показників і ключових показників ефективності, що забезпечує прямий причинно-наслідковий зв'язок між результатом і винагородою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що бюджетування є не лише інструментом планування та контролю, а й дієвим механізмом реалізації мотиваційної функції управління. Доведено, що ефективність бюджетного процесу безпосередньо залежить від чіткості формулювання стратегічних цілей, правильного визначення центрів фінансової відповідальності та обґрунтованого делегування повноважень. Закріплення відповідальності за виконання бюджетних показників формує персоніфікований зв'язок між результатом діяльності та винагородою, що підсилює зацікавленість працівників у досягненні встановлених показників. Обґрунтовано значення партисипативного підходу до бюджетування, який передбачає залучення працівників до процесу формування бюджетів. Така участь сприяє підвищенню відповідальності, зменшенню опору змінам та гармонізації індивідуальних і корпоративних цілей.

Побудова результативної системи мотивації має ґрунтуватися на принципах прозорості, орієнтації на результат, справедливості, індивідуалізації, комплексності та гнучкості, що забезпечує її адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Порівняльний аналіз традиційної системи мотивації та системи на основі бюджетування дозволив зробити висновок про їх концептуальну відмінність. Якщо традиційна модель орієнтована переважно на процес і контроль виконання завдань, то бюджетна система — на досягнення конкретних результатів і підвищення відповідальності за фінансові показники.

Актуальним у перспективі є дослідження впливу цифровізації управлінських процесів на трансформацію мотиваційних механізмів і підвищення прозорості бюджетного контролю.

Література:

1. Кальченко О., Однолько О. Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 1 (17). 2019. С. 228—234.
2. Dynowska J., Kes Z. Identyfikacja etapow procesu budzetowania w aspekcie funkcji zarzadzania. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu. 2011. Nr 123. S. 122-133.
3. Zajac S. Wplyw motywowania pracownikow na jakosc i efektywnosc pracy w przedsieborstwie. Prace Naukowe Dydaktyczne PWSZ im. Stanislaw Pignonia. 2014. Nr 67. S. 185—202.
4. Janik W., Pazdzior M. Rachunkowosc zarzadcza i controlling. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2010. 235 s.
5. Грешко Р. І. Організація процесу бюджетування на підприємстві. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. Від відновлення до зростання: матеріали міжнар. форуму EFBM 3.0, 21—24 трав. 2024, Київ. 2024. С. 40—42.
6. Тирінов А. В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 34. С. 149—152.
7. Shim J. K., Siegel J. G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2005. 414 p.
8. Жовновач Р. І. Постановка системи бюджетування на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 83—90.
9. Carolina Y. Participative Budgeting, Employee Motivation and Budgetary Slack in Private Sector in Indonesia. Jurnal ASET (Akuntansi Riset). 2020. No. 12 (2). P. 346-356.
10. Kawka T. Zaangazowanie i partycypacja finansowa — fundamenty kształtowania wysokiej motywacji pracowników we wspolczesnej przestrzeni organizacyjnej. Edukacja Ekonomistw i Menedzeryw. 2017. Nr 1 (43). S. 27—39.
11. Celestin M. Planning, Budgeting and Budgetary Control Techniques and Essentials. 1st ed. International Journal of Scientific Advances (IJSCIA) Publishing, 2021. 135 p. URL: <https://www.ijscia.com/wp-content/>

uploads/2021/07/BOOK-JULY21.pdf (дата звернення: 16.02.2026).

12. Гринчишин Я. М., Пилат М. В. Бюджетування як напрям удосконалення системи управління діяльністю сучасних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 2. С. 53—59.

13. Грушко В. І., Наконечна О. С., Чумаченко О. Г. Національні фінанси: підручник. Київ: ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2017. 660 с.

14. Войцехівська С. І. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4863/4803> (дата звернення: 16.02.2026).

15. Топило В., Петрук О. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах. Облік і фінанси. 2021. № 2 (92). С. 85—94.

16. Федоришина Л. М. Мотивація праці: підходи до трактування. Сталій розвиток економіки. 2015. № 2 (35). С. 90—95.

17. Jaworska E. Znaczenie systemow motywacyjnych w zarzadzaniu przedsiebiorstwem. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu. 2009. Nr 58. S. 85—92.

18. Капліна А. І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1448/1458> (дата звернення: 16.02.2026).

19. Жовновач Р. І., Чередніченко М. Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201> (дата звернення: 16.02.2026).

20. Добровольська О. В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2010. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=111> (дата звернення: 16.02.2026).

References:

1. Kalchenko, O. and Odnolko, Ya. (2019), "Budgeting as a tool for financial planning at the enterprise", Problems and prospects of economics and management, vol. 1 (17), pp. 228—234.

2. Dynowska, J. and Kes, Z. (2011), "Identification of the stages of the budgeting process in the context of management functions", Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business, vol. 123, pp. 122—133.

3. Zajac, S. (2014), "Impact of motivation of workers on quality and efficiency of work in a company", Scientific and Didactic Works of Stanislaw Pigon SHVS, vol. 67, pp. 185—202.

4. Janik, W. and Pazdzior, M. (2010). Management accounting and controlling, Lublin University of Technology, Lublin, Poland.

5. Greshko, R.I. (2024), "Organization of the budgeting process at the enterprise", Materialy XVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Global trends in the financial system of Ukraine and prospects for its development], Taras Shevchenko National University, Kyiv, Ukraine, pp. 40—42.

6. Tyrinov, A.V. (2019), "Budgeting organization at the enterprise as the part of management accounting",

Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences, vol. 34, pp. 149—152.

7. Shim, J.K. and Siegel, J.G. (2005), Budgeting Basics and Beyond, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, USA.

8. Zhovnovach, R.I. (2006), "Setting up a budgeting system at the enterprise", Scientific Bulletin of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences, vol. 9, pp. 83—90.

9. Carolina, Y. (2020), "Participative Budgeting, Employee Motivation and Budgetary Slack in Private Sector in Indonesia", Jurnal ASET (Akuntansi Riset), vol. 12 (2), pp. 346—356.

10. Kawka, T. (2017), "Commitment and Financial Participation — Foundation of Developing High Motivation of Employees within an Organisation", Education of Economists and Managers. vol. 1 (43), pp. 27—39.

11. Celestin, M. (2021), "Planning, Budgeting and Budgetary Control Techniques and Essentials", International Journal of Scientific Advances (IJSCIA) Publishing, available at: <https://www.ijscia.com/wp-content/uploads/2021/07/BOOK-JULY21.pdf> (Accessed 16 February 2026).

12. Hrynchyshyn, Ya.M. and Pylat, M.V. (2023), "Budgeting as a direction of improving the management system of modern enterprises", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 53—59.

13. Grushko, V.I., Nakonechna, O.S. and Chumachenko, O.G. (2017), Natsional'ni finansy [National Finance], "KROK" University, Kyiv, Ukraine.

14. Voitsekhivska, S. (2024), "Theoretical establishments of effective budgeting in enterprise", Economy and society, vol. 68, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4863/4803> (Accessed 16 February 2026).

15. Topylo, V. and Petruk, O. (2021), "Formation of Individual Budgeting Model at the Enterprises", Oblik v finansy, vol. 2 (92), pp. 85—94.

16. Fedoryshyna, L.M. (2015), "Motivation of labor: approaches to interpretation", Sustainable Development of Economy, vol. 2 (35), pp. 90—95.

17. Jaworska, E. (2009), "The meaning of motivation systems in enterprise management", Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business, vol. 58, pp. 85—92.

18. Kaplina, A.I. (2023), "Algorithm for the development and application of a motivation system at agricultural enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1448/1458> (Accessed 16 February 2026).

19. Zhovnovach, R.I. and Cherednichenko, M.G. (2017), "The system of controlling in assuring stable development of enterprises of the real sector of economy", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=6201> (Accessed 16 February 2026).

20. Dobrovolska, O.V. (2010), "Controlling as a means of creating long-term competitive advantages in an enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=111> (Accessed 16 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Процеженовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26