УДК 005.96:657.6
DOI:10.32782/2415-8240-2026-109-2-907-927

МОТИВАЦІЙНО-ЛІДЕРСЬКІ ЗАСАДИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УПРАВЛІННІ ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТУ

MOTIVATIONAL AND LEADERSHIP PRINCIPLES OF TEAM INTERACTION IN MANAGEMENT OF ACCOUNTING AND CONTROL PROCESSES: CASE MANAGEMENT TOOLKIT

Шеленко Діана Іванівна,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника;
провідний науковий співробітник відділу науково-консультаційного та інформаційного забезпечення, економіки та маркетингу,
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9214-7258

Іваночко Богдан Романович,
доктор філософії з економіки, викладач кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5943-1097

Баланюк Іван Федорович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8320-6383

Романюк Тарас Михайлович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-4928-7879

Diana Shelenko
Vasyl Stefanyk Carpathian National University;

Precarpathian State Agricultural Experimental Station of the Agricultural Institute in Carpation Region of NAAS

Bohdan Ivanochko
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

Balaniuk Ivan
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

Romaniuk Taras
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

Статтю присвячено обґрунтуванню мотиваційно-лідерських засад командної взаємодії в управлінні обліково-контрольними процесами підприємства та розробці прикладного інструментарію кейс-менеджменту для координації міжфункціональної співпраці персоналу. Методологічну основу дослідження становлять системний і процесний підходи, а також методи аналізу й узагальнення, структурно-логічного аналізу, систематизації та моделювання. Досліджено наскрізний характер обліково-контрольних процедур, де точність фінансово-управлінської звітності прямо залежить від якості інформаційного обміну між бухгалтерською службою й операційними підрозділами. Систематизовано ключові мотиваційно-лідерські чинники командної взаємодії та здійснено чітке методологічне відмежування ретроспективного навчального «кейс-методу» від оперативного «кейс-менеджменту» в режимі реального часу. Обґрунтовано прикладний інструментарій кейс-менеджменту в обліку, що охоплює критерії відбору проблемних ситуацій, систему міжфункціональних ролей (власник процесу, куратор кейсу, виконавці), документаційне забезпечення у формі картки випадку та показники результативності.

Побудовано концептуальну матрицю «чинник – етап – ситуація», яка розкриває практичний механізм адаптації мотиваційно-лідерського впливу під час врегулювання позаштатних інцидентів (зокрема щодо розподілу функцій і відповідальності, координації податкових процедур, адаптації персоналу до цифрових змін та оптимізації документообігу). Доведено, що застосування розробленого інструментарію забезпечує скорочення часових затримок обробки первинних даних, мінімізацію повторних відхилень і підвищення якості закриття облікового періоду. Сформовано прикладні рекомендації щодо закріплення критеріїв суттєвості кейсів в обліковій політиці, ведення цифрового реєстру випадків та інтеграції показників облікової дисципліни до систем KPI персоналу суміжних підрозділів.

Ключові слова: обліково-контрольні процеси, кейс-менеджмент, міжфункціональна координація, контроль, мотивація, лідерство, результативність.

This article focuses on substantiating the motivational and leadership foundations of team interaction within the management of an enterprise's accounting and control processes, as well as developing applied case management tools to coordinate cross-functional staff collaboration. The research is grounded in systems and process approaches, utilizing methods such as analysis and generalization, structural-logical analysis, systematization, and modeling. The study examines the end-to-end nature of accounting and control procedures, highlighting that the accuracy of financial and management reporting directly depends on the quality of information exchange between the accounting department and operational units. Key motivational and leadership factors influencing team interaction are systematized, and a clear methodological distinction is drawn between the retrospective educational "case method" and real-time operational "case management". Furthermore, the article substantiates a set of applied case management tools for accounting, encompassing criteria for selecting problematic situations, a framework of cross-functional roles (process owner, case curator, and executors), documentation in the form of a "case card", and performance indicators.

A conceptual "factor – stage – situation" matrix has been developed, revealing a practical mechanism for adapting motivational and leadership-driven interventions during the resolution of non-routine incidents (specifically regarding the allocation of functions and responsibilities, the coordination of accounting procedures, staff adaptation to digital changes, and the optimization of document workflows). It has been demonstrated that applying this toolkit reduces time delays in processing source data, minimizes recurring discrepancies, and improves the quality of the accounting period-end closing process. Furthermore, practical recommendations have been formulated, including the incorporation of materiality criteria for specific cases into the accounting policy, the maintenance of a digital registry of incident, and the integration of accounting discipline metrics into the KPI systems for staff in related departments.

Key words: accounting and control processes, case management, cross-functional coordination, control, motivation, leadership, performance.

Вступ: Обліковий персонал формує інформаційний базис для прийняття управлінських рішень, контролю господарських операцій і виконання податкових зобов'язань підприємства. У межах цього дослідження під обліково-контрольними процесами розуміємо сукупність взаємопов'язаних процедур збору, первинної реєстрації, верифікації, систематизації та аналізу фінансово-господарської інформації, спрямованих на забезпечення достовірності звітності, дотримання регламентів і мінімізацію операційних ризиків. Цифровізація бізнес-процесів та розширення електронних сервісів трансформують не лише методи обліку, а й механізми професійної комунікації між підрозділами. За цих умов результативність обліково-контрольної діяльності, поряд із фаховою кваліфікацією працівників та потужністю IT-інфраструктури, значною мірою визначається рівнем узгодженості дій усіх учасників управлінського циклу та їхньою здатністю оперативно реагувати

на нестандартні ситуації. Це зумовлено тим, що навіть високий фаховий рівень бухгалтерів і сучасні програмні рішення не здатні компенсувати інформаційні розриви, затримки або викривлення первинних даних, які виникають на рівні операційних підрозділів. Цифрові інструменти лише прискорюють обробку наявної інформації, тоді як якість, повнота та своєчасність її надходження в систему залишаються результатом ефективної командної співпраці. Специфіка малого та середнього бізнесу додатково загострює цю проблему: розмитість організаційної структури та відсутність жорсткого поділу на центри відповідальності змушують облікових фахівців виходити за межі суто функціональних інструкцій. На практиці вони суміщають операційні, аналітичні й консультаційні завдання, активно залучаючись до розв'язання ширшого кола управлінських питань. За такого суміщення якість облікового контролю прямо залежить від ефективності міжфункціональної координації, взаємної відповідальності та прозорості неформальних комунікацій.

Підвищення вимог до точності й оперативності даних для управлінського та податкового обліку робить будь-яку неузгодженість у діях персоналу критичною. Інформаційні розриви, затримки в обробці документів і викривлення звітності виникають здебільшого через слабку взаємодію між бухгалтерською службою, менеджментом і операційними підрозділами. Упорядкована командна співпраця стає ключовим ресурсом, що гарантує безперервність внутрішнього контролю в умовах дефіциту кадрових та організаційних можливостей. Дієвими важелями налагодження такої співпраці є мотивація та лідерство, які стимулюють персональну відповідальність, інтенсифікують обмін знаннями й долають міжкомандні бар'єри. Проте реалізація мотиваційно-лідерського потенціалу потребує прикладних інструментів, здатних прив'язати загальні управлінські принципи до конкретних обліково-аналітичних ситуацій. У цьому розрізі особливої цінності набуває кейс-менеджмент: він дозволяє алгоритмізувати складні та нестандартні випадки, чітко розподілити ролі між учасниками, синхронізувати їхні дії та об'єктивно оцінити спільний результат.

Відтак постає завдання наукового обґрунтування мотиваційно-лідерських засад командної взаємодії в управлінні обліково-контрольними процесами із залученням інструментарію кейс-менеджменту. Це дозволяє розглядати командну роботу не як абстрактний комунікативний процес, а як системний чинник узгодження облікових, податкових та управлінських цілей підприємства.

Огляд літератури. У науковому дискурсі ґрунтовно висвітлено ключові аспекти управління обліковим персоналом, зокрема еволюцію функціональних ролей фахівців з обліку й оподаткування під впливом цифровізації, адаптацію їхніх компетентностей та зміни у вимогах до міжфункціональної співпраці. Вагомий пласт досліджень присвячено формуванню командної динаміки, мотиваційним механізмам і лідерському потенціалу як інструментам узгодження дій персоналу зі стратегічними цілями організації. У цьому зв'язку науковий інтерес становлять

можливості застосування кейс-менеджменту для організації спільної роботи, координації дій учасників і пошуку рішень у конкретних управлінських ситуаціях.

Так, П. Лебедик зазначає, що бухгалтерський персонал відіграє ключову роль у зборі, обробці та інтерпретації даних, які слугують основою для стратегічного та оперативного управління, й робить висновок, що в сфері особистих якостей облікового персоналу критичними є комунікаційні, організаційні навички та вміння вирішувати проблеми [1]. А. Фатенок-Ткачук та О. Фатенок акцентують увагу на значенні психологічної стійкості й емоційного інтелекту фахівців з обліку та оподаткування, підкреслюючи важливість стресостійкості в умовах високої відповідальності, значного робочого навантаження та психологічного тиску. Авторки також розглядають роль головного бухгалтера у формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі, що актуалізує значення управлінських і комунікаційних навичок у забезпеченні ефективної командної взаємодії [2].

М. Пашкевич та Н. Шишкова досліджують сучасні вимоги до професійних компетентностей бухгалтера в контексті вдосконалення обліку й аудиту запасів та підвищення ефективності управління ними [3]. У контексті міжфункціональної взаємодії обґрунтовано доцільність розширення компетентностей бухгалтерського персоналу цифровими навичками та soft skills, адже оцінювання результатів роботи та оперативне регулювання обліково-контрольних відхилень вимагають від бухгалтера не лише вузькопрофільних знань, а й здатності до активної комунікації з працівниками матеріальних складів, логістичних та операційних служб під час виявлення нестандартних розбіжностей. М. Любимов, М. Педченко, О. Артюх-Пасюта, А. Мілька, Н. Прохар зазначають, що фрагментарність наукових досліджень у цій сфері є закономірною, оскільки проблематика охоплює питання психології, розвитку персоналу, нормативного регулювання трудових відносин і широке коло технічних аспектів упровадження цифрових рішень [4]. На їхню думку, подальший розвиток організації бухгалтерського обліку пов’язаний із вдосконаленням організаційної та технічної складових (зокрема в умовах дистанційної роботи), що прямо засвідчує потребу в гнучких інструментах міжпідроздільної координації, здатних компенсувати відсутність безпосереднього фізичного контакту між учасниками документообігу. Т. Чернявська та Х. Вен аналізують класичні й сучасні теорії мотивації персоналу, розкриваючи управлінське значення поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та особливості їх застосування в умовах гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи й цифрової трансформації організацій [5]. І. Черевань, Ю. Коваленко, С. Голець досліджують трансформацію підходів до мотивації персоналу в умовах воєнного стану, аналізуючи зміни мотиваційних механізмів порівняно з довоєнним періодом [6]. Автори наголошують на зростанні значення безпечних умов праці, психологічного комфорту та добору дієвих стимулів, що в системі міжфункціонального внутрішнього контролю виступає вирішальним чинником збереження виконавської дисципліни та оперативної згуртованості команди під час

розв’язання кризових обліково-податкових інцидентів. М. Ястренська, В. Гудима, О. Єжелий, О. Лук’янихін, досліджуючи інноваційні технології в менеджменті, виокремлюють Case-метод як один з інструментів удосконалення управлінських навичок і підвищення ефективності управлінських процесів [7]. Проте тут виникає потреба чіткого понятійного розмежування: якщо Case-метод є дидактичним і навчально-аналітичним інструментом для опрацювання гіпотетичних ситуацій та розвитку компетентностей персоналу, то кейс-менеджмент постає як оперативна технологія реального часу, спрямована на міжфункціональну координацію працівників під час врегулювання реальних позаштатних інцидентів у господарській діяльності.

У зарубіжному науковому дискурсі концепція кейс-менеджменту розглядається саме крізь призму еволюції систем управління бізнес-процесами та організації інтелектуальної праці. Зокрема, М. Щелонговський та А. Лупейкене обґрунтовують необхідність переходу від жорстко регламентованих процесів до динамічного та адаптивного кейс-менеджменту (Dynamic/Adaptive Case Management), наголошуючи на важливості IT-інструментів для супроводу операцій, що не мають наперед визначеного алгоритму [8]. А. Шахрах та М. Аль-Машарі позиціонують адаптивний кейс-менеджмент як ефективний підхід до організації роботи фахівців під час опрацювання нестандартних завдань, де прийняття рішень спирається на професійне судження та інформаційний обмін [9]. Важливість кейс-менеджменту в контексті трансформації фінансово-облікових рутин підтверджують О. Йігітбасіоглу, К. Ферно та С. Россі, доводячи, що впровадження таких систем слугує інструментом зміни організації праці, узгодження дій між підрозділами та формування нових процедур фінансової підзвітності [10]. Додатково Р. Аппель-Мьоленбрук та В. Данівська акцентують увагу на структуризації процесів опрацювання бізнес-кейсів для обґрунтування управлінських рішень, оцінювання ризиків і міжфункціонального розподілу відповідальності зацікавлених сторін [11].

Попри високу цінність напрацювань вітчизняних і зарубіжних учених, питання формалізації прикладного інструментарію кейс-менеджменту в обліково-контрольних процедурах, його чіткого відмежування від навчального кейс-методу та інтеграції з мотиваційно-лідерськими чинниками командної взаємодії залишаються недостатньо розкритими, що й зумовило актуальність цієї статті.

Метою статті є обґрунтування мотиваційно-лідерських засад командної взаємодії та розробка інструментарію кейс-менеджменту для координації обліково-контрольних процесів підприємства. Досягнення мети передбачає систематизацію чинників командної співпраці, розробку прикладного інструментарію та матриці врегулювання операційних відхилень, а також формування рекомендацій щодо їх впровадження.

Методика досліджень. Методологічною основою дослідження є системний і процесний підходи до розгляду командної взаємодії в управлінні обліково-контрольними процесами підприємства. За допомогою аналізу та узагальнення

наукових джерел розкрито зміст мотиваційно-лідерських засад командної роботи й особливості застосування кейс-менеджменту в управлінській діяльності. Метод структурно-логічного аналізу використано для визначення основних чинників ефективної взаємодії працівників, а метод систематизації – для їх упорядкування та характеристики взаємозв'язків. На основі процесного підходу розглянуто можливості застосування кейс-менеджменту для координації дій учасників обліково-контрольних процесів. Метод моделювання застосовано для побудови схем міжфункціональної командної співпраці та визначення практичних напрямів використання кейс-менеджменту в типових проблемних ситуаціях. Дослідження спрямоване на формування концептуально-прикладного підґрунтя та практичних рекомендацій щодо застосування мотиваційних, лідерських і координаційних інструментів з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Автори підтверджують, що не використовували технології штучного інтелекту під час створення цієї роботи.

Результати досліджень. Ефективність управління суб'єктами господарювання безпосередньо залежить від якості інформаційного підґрунтя, необхідного для прийняття рішень, контролю операцій та оцінювання результатів. Основним елементом цього процесу є обліково-аналітична система, яка агрегує дані про майновий стан підприємства, його доходи, витрати й податкові зобов'язання. Синтез облікових, аналітичних і контрольних процедур дає змогу моделювати діяльність, своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ризики та адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Обліково-аналітичне забезпечення в управлінні бізнесом має на меті не лише формування облікової інформації у вигляді бухгалтерських записів, фінансової та податкової звітності, але й генерацію аналітичних даних, прогнозних оцінок, економічних показників і коефіцієнтів, що забезпечує комплексне й достовірне уявлення про фінансово-господарський стан суб'єкта господарювання та підвищує обґрунтованість управлінських рішень [12].

Дієвість цієї системи визначається не лише обраною методологією чи цифровими інструментами, а й якістю професійної співпраці фахівців, залучених до обробки та використання даних. Наразі за цих обставин командна співпраця набуває міжфункціонального виміру, вимагаючи тісної координації дій між обліковим персоналом і суміжними службами підприємства (рис. 1).

Міжфункціональний характер цієї співпраці найвиразніше проявляється під час реалізації контрольної функції. На підприємствах в залежності від поставлених завдань може застосовуватися внутрішньогосподарський, управлінський та фінансовий контроль [13]. Оцінюючи правомірність, регламентну відповідність та точність відображення господарських дій, фахівці з обліку напряму взаємодіють з оперативними виконавцями – для з'ясування причин розбіжностей та ліквідації виявлених помилок. Варто зазначити, що внутрішній контроль виходить за межі суто бухгалтерії, перетворюючись на наскрізний процес супроводу бізнес-операцій. Зокрема його результативність визначається не лише сумлінністю облікового

персоналу, а й конструктивністю та відповідальністю працівників суміжних підрозділів.

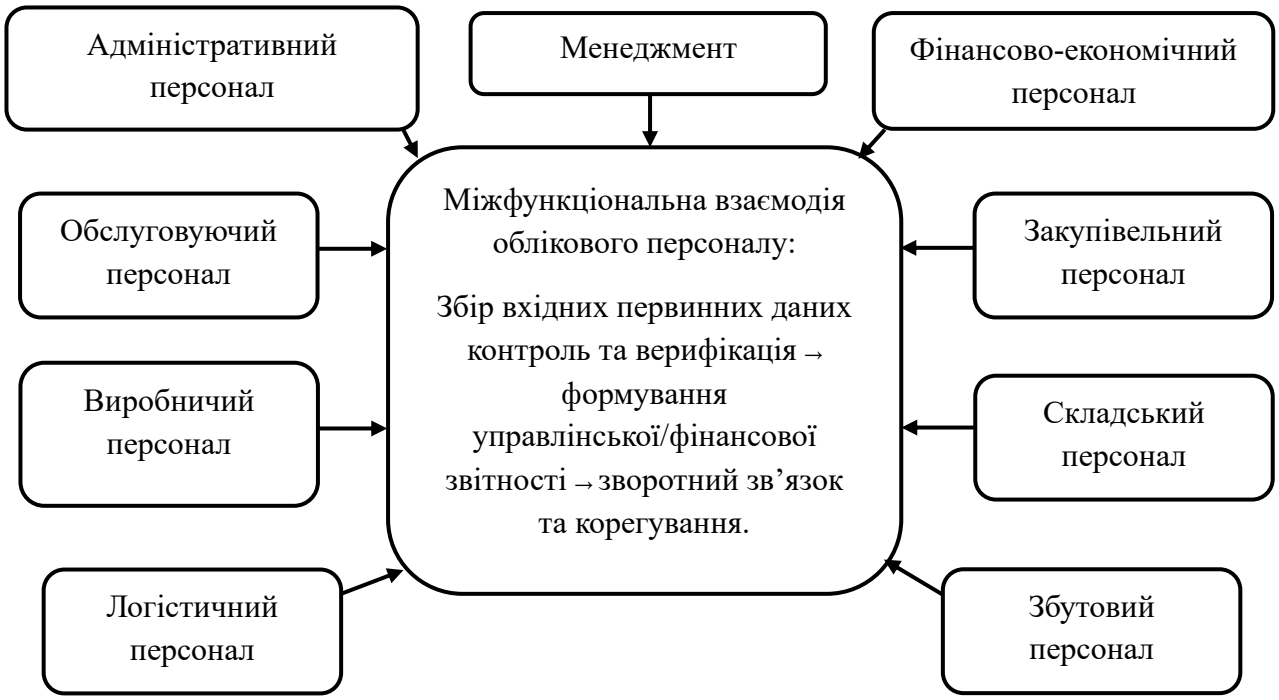


Рисунок 1. – Модель командної співпраці облікового персоналу в міжфункціональному вимірі
Джерело: розроблено авторами.

У малому бізнесі така співпраця стає ще щільнішою: дефіцит кадрових і фінансових ресурсів змушує обліковий персонал суміщати фахові обов'язки з адміністративними, аналітичними та організаційними завданнями. Тобто з однієї сторони втрачається професійна ідентичність, яку в повній мірі можна вважати психологічною категорією, яка дозволяє особистості усвідомити своє ставлення і свою роль в певній професії [14]. З іншої сторони, вихід обліковців за межі суто контрольних процедур посилює їхню залежність від рішень і дій колег, вимагаючи безпосередньої участі в координуванні всього господарського циклу. За відсутності чіткого розмежування підрозділів командна взаємодія на малих підприємствах набуває гнучкого та практико-орієнтованого характеру, а її успіх визначається оперативністю узгодження міжфункціональних завдань і здатністю до спільного розв'язання позаштатних ситуацій. Певним переконливим доказом є те, що бухгалтерський облік є невід'ємною складовою системи обліково-аналітичного забезпечення суб'єкта господарювання, оскільки забезпечує формування повної та достовірної інформації про його діяльність [15]. Отже, обліково-контрольні процеси мають наскрізний характер, оскільки охоплюють господарські операції незалежно від підпорядкованості підрозділів чи рівня прийняття управлінських рішень.

Командна взаємодія неминуче виходить за межі жорстких регламентів і посадових інструкцій, які нездатні охопити всі нюанси оперативної співпраці. Викладена інформація надає достатніх підстав щодо розуміння того, що визначальними стають лідерські засади командної роботи адже вони сприяють узгодженню інтересів учасників, налагодженню конструктивного діалогу і сприяють спрямуванню спільних зусиль на досягнення підсумкового результату. Вирішальною передумовою такої співпраці є мотивація персоналу. Якість обліково-контрольної діяльності визначається не стільки кваліфікацією бухгалтерів, скільки дисципліною працівників суміжних відділів – їхньою оперативністю в наданні інформації, точністю первинного документообігу та усвідомленням власної відповідальності. Синтез мотиваційних механізмів і лідерської координації трансформує дотримання облікових регламентів із виняткового обов'язку бухгалтерії на складову загальної корпоративної культури. У цій системі мотивація формує персональну зацікавленість у якісному виконанні завдань, а лідерство усуває комунікаційні бар'єри, синхронізує взаємні дії та закріплює командну відповідальність за точність обліково-аналітичних даних.

З огляду на це можна виокремити такі основні мотиваційно-лідерські чинники командної взаємодії:

- *узгодження індивідуальних і командних цілей.* Передбачає формування в працівників чіткого розуміння того, як якість виконання їхніх щоденних функцій впливає на підсумкові результати діяльності підприємства. Формування такого бачення обліково-контрольних процесів означає трансформацію сприйняття первинного документообігу: операційний персонал має усвідомлювати, що затримка чи помилка на локальному рівні безпосередньо викривляє фінансову звітність, провокує податкові ризики та знижує точність управлінських рішень;

- *розподіл відповідальності та лідерська координація.* Полягає у чіткому розмежуванні завдань, повноважень і зон відповідальності між усіма учасниками обліково-контрольного циклу з одночасним збереженням гнучкості їхньої співпраці. Деталізація того, хто саме відповідає за якість первинного документа, його верифікацію та своєчасне передання в обробку, запобігає розмиванню відповідальності. Досить часто лідерська координація виконує роль регуляторного механізму: замість директивного контролю вона забезпечує оперативний супровід завдань, нівелює бюрократичні бар'єри та дозволяє конструктивно синхронізувати дії працівників різного підпорядкування під час розв'язання позаштатних облікових ситуацій;

- *матеріальне й нематеріальне стимулювання*. Передбачає розробку адаптивного мотиваційного механізму, що інтегрує матеріальне заохочення (преміювання за дотримання графіків документообігу, відсутність помилок, оперативність надання первинних даних) із засобами морального визнання та фахового зростання. Визначною умовою дієвості цього інструментарію є його поширення не лише на бухгалтерію, а й на працівників операційних підрозділів.

Включення показників облікової дисципліни та якості документообігу до загальної системи оцінювання (KPI) операційного персоналу трансформує контрольні вимоги з «бюрократичного навантаження» на економічно й професійно обґрунтований пріоритет;

- *комунікаційна відкритість і взаємна довіра.* Полягає у формуванні прозорого та психологічно безпечного інформаційного середовища, що стимулює оперативний обмін даними між обліковим персоналом, керівництвом і суміжними підрозділами. Серед таких насамперед акцентуємо увагу на перехід від карального підходу до культури конструктивного реагування на помилки: працівники не приховують виявлені розбіжності чи огріхи в первинній документації, а своєчасно сигналізують про них для спільного усунення. Забезпечення прозорості комунікаційних каналів та атмосфери довіри нівелює міжкомандне протистояння, усуває інформаційні розриви й перетворює розв'язання обліково-контрольних проблем на спільне командне завдання;

- *орієнтація на спільний результат і зворотний зв'язок*. Передбачає зміщення фокусу оцінювання з ізольованого виконання окремих посадових інструкцій на підсумковий ефект командної співпраці. Варто зауважити, що обліково-контрольна діяльність вимагає аналізу системних показників: ритмічності первинного документообігу, повноти даних, якості внутрішнього контролю та швидкості усунення виявлених розбіжностей. На наше переконання, дієвий зворотний зв'язок функціонує як інструмент безперервного вдосконалення: він дозволяє не просто фіксувати недоліки, а виявляти їхні вузькі місця на стиках підрозділів, адаптувати робочі алгоритми та закріплювати колегіальну відповідальність за підсумкову точність і оперативність фінансово-управлінської звітності.

- *професійна залученість і взаємне навчання.* Полягає у створенні середовища для постійного міжфункціонального обміну знаннями та підвищення рівня цифрової й аналітичної грамотності персоналу. У сфері обліку та контролю цей напрям виходить за межі суто формального підвищення кваліфікації бухгалтерів і передбачає двосторонню просвітницьку роботу: облікові фахівці роз'яснюють працівникам суміжних відділів економічний зміст і логіку контрольних процедур, а операційний персонал деталізує для бухгалтерії технологічні нюанси бізнес-процесів. Як наслідок, трансфер знань підвищує усвідомленість виконання облікових вимог, пришвидшує опанування спільних цифрових сервісів та формує проактивну позицію працівників щодо оптимізації командної співпраці.

Утім, практична реалізація розглянутих мотиваційно-лідерських засад виключає шаблонні рішення. Специфіка командної взаємодії на конкретному підприємстві визначається масштабом бізнесу, конфігурацією організаційної структури, кадровим потенціалом, прийнятим стилем управління та сформованою культурою комунікацій. Серед першочергових постає питання у тому, що чинники зумовлюють рівень централізації рішень і жорсткість внутрішніх регламентів, а головне – визначають готовність персоналу до командного діалогу та колективного

розв’язання проблем. Цим, на переконання авторів, пояснюються досить поширені випадки, коли механічна адаптація універсальних мотиваційних чи лідерських моделей не гарантує результативності, чим актуалізує потребу в гнучких інструментах, орієнтованих на конкретний ситуативний контекст. Мотиваційно-лідерські чинники не є жорстким переліком універсальних правил, а адаптивною системою орієнтирів, вимоги до яких визначаються специфікою середовища підприємства. Досить поширена практика у компаніях із чіткою ієрархічною структурою на перший план виходить детермінація зон відповідальності й регламентація інформаційних потоків. Для малого бізнесу з високим рівнем суміщення функцій пріоритетними є горизонтальна комунікація, гнучкість у розподілі завдань і безпосередня координація з боку керівника. Відтак вибір конкретних управлінських важелів має базуватися не стільки на формальному статусі суб’єкта господарювання, скільки на реальному стані міжфункціональних зв’язків та характерах викликів, що виникають під час виконання обліково-контрольних процедур.

Прикладним інструментом реалізації цього підходу є кейс-менеджмент. На основі проведеного аналізу літератури і практики, кейс-менеджмент слід розглядати як багатогранний і міждисциплінарний підхід, який адаптується до потреб різних галузей, зокрема медицини, соціальної роботи, бізнесу та права [16]. Попри те, що у вітчизняному науковому дискурсі ця концепція традиційно обмежена сферою соціальної роботи, юриспруденції чи медицини, її потенціал у системі економіки та управління залишається практично нерозкритим. В обліково-контрольній діяльності кейс-менеджмент постає як структурований процес виявлення, аналізу та спільного врегулювання позаштатних операційних ситуацій за участю всіх залучених фахівців. Пов’язуючи теоретичні мотиваційно-лідерські орієнтири з реаліями бізнесу, обґрунтований інструментарій чітко окреслює коло учасників проблемної ситуації, деталізує їхні ролі й відповідальність, усуває комунікаційні бар’єри та синхронізує командні дії. За своєю сутністю кейс-менеджмент трансформує загальні засади командної співпраці в гнучкі практичні алгоритми, зважені на організаційну специфіку конкретного підприємства.

Застосування кейс-менеджменту передбачає орієнтацію на конкретні проблемні ситуації, які спричинені обліково-контрольною діяльністю суб’єкта господарювання. Залежно від специфіки діяльності підприємства, організації документообігу, розподілу обов’язків і сформованих моделей командної взаємодії такі ситуації можуть суттєво відрізнятися (рис. 2).

Тому доцільно зосереджувати увагу на індивідуальних випадках, спільне опрацювання яких дає змогу виявити причини проблеми, узгодити дії залучених працівників і визначити шляхи її розв’язання. Залежно від особливостей діяльності підприємства, кейс-менеджмент може застосовуватися для врегулювання ситуацій, пов’язаних із несвоєчасним передаванням первинних документів, розбіжностями між фактичними господарськими операціями та даними обліку, неузгодженістю дій

працівників під час закупівлі й реалізації товарів, невизначеністю відповідальності за окремі контрольні процедури або виникненням нестандартних податкових ситуацій. Окремі випадки можуть стосуватися розуміння персоналом нового програмного забезпечення, зміни порядку погодження господарських операцій, перерозподілу обов'язків або необхідності оперативного узгодження інформації між віддаленими працівниками. У кожному випадку увага зосереджується не лише на усуненні виявленого недоліку, а й на з'ясуванні причин його виникнення та визначенні можливостей запобігання повторенню аналогічних ситуацій.



Рисунок 2. – Застосування кейс-менеджменту в управлінні обліково-контрольними процесами підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Упровадження розробленого підходу вимагає чіткого розмежування понять «кейс-метод» та «кейс-менеджмент»: якщо кейс-метод є ретроспективним навчально-аналітичним інструментом для моделювання гіпотетичних рішень, то кейс-менеджмент в обліку постає як практична технологія оперативного реагування на нетипові інциденти в режимі реального часу. Для практичного функціонування цієї технології сформовано інструментарій кейс-менеджменту в обліково-контрольних процедурах, що охоплює чотири взаємопов'язані системи:

критерії відбору ситуацій: нетиповість (відсутність алгоритму в регламентах), загроза виникнення суттєвих помилок або затримок звітності, міжфункціональний характер проблеми;

систему ролей: Власник процесу (Головний бухгалтер / Фінансовий директор), Куратор кейсу (Кейс-менеджер – відповідальний за координацію) та Виконавці (фахівці суміжних служб);

документаційне забезпечення: Картка випадку, що фіксує ID інциденту, контекст, оцінку ризику, розроблений план дій та досягнутий результат;

показники результативності (KPI): тривалість розв'язання інциденту, частка повторних відхилень (% зменшення) та своєчасність закриття облікового періоду.

Водночас інструментарій кейс-менеджменту є лише формальним механізмом, дія якого повністю залежить від командної динаміки. Для розкриття того, як задіяний інструментарій та етапи опрацювання інцидентів активізують командний потенціал, побудовано матрицю «чинник × етап × ситуація» (табл. 1). Врегулювання пропонованих проблемних ситуацій на основі розробленого інструментарію здійснюється за адаптивно-прецедентним алгоритмом, що трансформує розрізнені операційні дії працівників у злагоджену командну роботу. Безперечно, це передбачає залучення фахівців із різних підрозділів, безпосередньо дотичних до суті проблеми, узгодження їхніх позицій, делімітацію відповідальності та вироблення колегіального рішення.

Практичне застосування розробленого інструментарію та матриці можна проілюструвати на умовному (модельному) кейсі щодо усунення затримок із передачею паперових товарно-транспортних накладних (ТТН) регіональними відділами продажів, що створює загрозу викривлення звітності та втрати податкового кредиту. На етапі ініціації у разі виявлення такого відхилення бухгалтер оформлює умовну Картку випадку за критерієм суттєвості ризику, що дозволяє узгодити індивідуальні цілі менеджерів із загальносистемними цілями підприємства. Під час пошуку прецеденту (за відсутності аналога в базі знань) куратор кейсу (старший бухгалтер) ініціює міждисциплінарну розробку рішення із залученням ІТ-фахівців і служби продажів на засадах комунікаційної відкритості. Фаза координованої реалізації передбачає запровадження тимчасового регламенту (наприклад, завантаження скан-копій чи електронних ТТН у CRM-систему протягом 3 годин після відвантаження), що демонструє лідерську координацію та орієнтацію команди на спільний результат. На етапі формалізації розроблений

алгоритм закріплюється у Графіку документообігу, а систему KPI менеджерів доповнюють критерієм своєчасності надання документів, активізуючи механізми матеріального стимулювання та взаємного навчання. Така модель опрацювання ситуації дозволяє мінімізувати час отримання облікових даних та нівелювати загрозу виникнення податкових штрафів.

Таблиця 1. Матриця «чинник – етап – ситуація»

Мотиваційно-лідерський чинник	Етап та інструмент кейс-менеджменту	Проблемна ситуація (з рис. 2)	Механізм прояву та результативність
1. Узгодження індивідуальних і командних цілей	Ініціація та атрибуція *(Критерій відбору + Картка випадку)*	Координація документообігу; Координація податкових процедур	Усвідомлення працівниками суміжних відділів того, що затримка документа створює загрозу для загального фінансового результату підприємства.
2. Розподіл відповідальності та лідерська координація	Координована реалізація *(Система ролей: Куратор кейсу)*	Розподіл функцій і відповідальності; Нестандартні операції	Закріплення тимчасового куратора кейсу та чіткий міжпідроздільний розподіл дій без «перекладання провини».
3. Матеріальне й нематеріальне стимулювання	Формалізація *(Показники результативності / KPI)*	Адаптація до організаційних і цифрових змін	Врахування швидкості та якості закриття кейсів у системі преміювання та публічне визнання ефективних рішень.
4. Комунікаційна відкритість і взаємна довіра	Пошук прецеденту *(База знань / База прецедентів)*	Узгодження облікових даних (склад / облік)	Безбар'єрне виявлення помилок і розбіжностей без страху санкцій; оперативний діалог між бухгалтерією та операційними службами.
5. Орієнтація на спільний результат і зворотний зв'язок	Координована реалізація *(План дій у Картці випадку)*	Врегулювання нестандартних господарських операцій	Сумісне коригування обліково-контрольного ланцюга в режимі реального часу та оцінка результативності розробленого кроку.
6. Професійна залученість і взаємне навчання	Формалізація та збагачення бази знань *(Типовий регламент)*	Адаптація до цифрових змін; Координація документообігу	Конвертація розв'язаного нетипового інциденту в постійну стандартну інструкцію та взаємного навчання працівників.

Джерело: розроблено авторами.

У ході спільного опрацювання виявленого випадку команда функціонує як єдиний механізм, де мотиваційно-лідерський вплив адаптується під специфіку інциденту: якщо за одних обставин пріоритетом постає чіткий розподіл завдань і

контроль дедлайнів, то за інших – активізація командної комунікації, взаємного навчання чи спільний пошук глибинних причин організаційного збою. Для досягнення взаємовигідних інтересів учасників управлінської взаємодії кейс-менеджмент активізує перехід від індивідуального виконання функціональних обов'язків до узгодженої командної діяльності та формування колективної відповідальності за якість і результативність обліково-контрольного процесу. Відтак він формує платформу для ситуативного застосування мотиваційно-лідерських засад, фокусуючи командну взаємодію на реальних потребах підприємства та запобігаючи формальному копіюванню шаблонних інструментів.

Порівняно з лінійними регламентами, запропонована модель забезпечує вищу гнучкість управління відхиленнями, хоч і вимагає відповідної цифрової зрілості та комунікаційної культури підприємства. У дискусійному аспекті сформований підхід розширює концептуальні засади ситуаційного менеджменту в обліку, підтверджуючи, що локальна децентралізація рішень під час усунення проблемних ситуацій підвищує стійкість системи внутрішнього контролю без втрати її строгості. Водночас перспективним напрямом подальших досліджень залишається адаптація параметрів оцінки кейсів до галузевої специфіки підприємств та різного масштабу бізнесу. Для практичного впровадження розробленого інструментарію рекомендується закріпити в обліковій політиці критерії суттєвості кейсів та вести цифровий реєстр Карток випадків. Додатково доцільно враховувати показники своєчасності документообігу в системах KPI персоналу суміжних підрозділів.

Результати міжнародних досліджень доводять курс на переосмислення ролі мотиваційно-лідерських чинників та результативності командної взаємодії. Теоретико-методологічні засади мотиваційного забезпечення трудової діяльності знайшли відображення у дослідженні О. Шпикуляка [17, с. 8] та [18, с. 23-24], проте умови цифровізації та посилення міжфункціональної взаємозалежності обліково-контрольних процесів зумовлюють необхідність розвитку традиційних підходів до мотивації праці. Результати дослідження Н. Ван, Ю. Луан та Р. Ма [19], які на основі метааналізу встановили позитивний вплив трудової мотивації на подальшу результативність працівників. Погоджуючись із визначальною роллю мотиваційних механізмів, вважаємо, що в управлінні обліково-контрольними процесами їхню ефективність недоцільно оцінювати виключно за індивідуальними результатами адже специфіка є у взаємозалежності дій працівників різних структурних підрозділів та не завжди гарантує своєчасність і достовірність кінцевої облікової інформації.

Дослідження П.-М. Леблан, Ж.-Ф. Гарві, В. Руссо [20] підтверджує значення колективного осмислення результатів роботи, участі працівників в ухваленні рішень і психологічної безпеки задля майбутньої результативності команд адже позитивний ефект залежить від характеристик команди. Наукова праця А. Кайзер, С. Хасан [21] доводить вплив лідерства, персональної відповідальності, управлінської підтримки та організаційної культури на ефективність внутрішнього контролю,

підтверджуючи цінність неоднозначного результату у частині підтримки вищого керівництва. На нашу думку, це актуалізує необхідність розмежування формальної управлінської підтримки та дієвої лідерської координації. Х. Бернер, М. Вінер та Т. Гюнтер [22], обґрунтовують значення партнерської ролі контролерів у реалізації потенціалу цифрових аналітичних можливостей підприємств. Отже, поділяючи позицію авторів у частині посилення аналітичної та комунікаційної складових професійної діяльності, варто розширити її на весь міжфункціональний обліково-контрольний цикл адже цифрові інструменти не усувають організаційних суперечностей. Відповідно, професійна залученість і взаємне навчання, необхідні для спільного виявлення причин відхилень і вироблення узгоджених управлінських рішень, забезпечуватимуть інтегровані компетентності.

Висновки. Встановлено, що результативність командної взаємодії в обліково-контрольних процедурах досягається не уніфікованими схемами, а гнучкою адаптацією мотиваційно-лідерських засад до специфіки підприємства. Інтеграція кейс-менеджменту переводить ці засади у практичну площину: залучення працівників суміжних служб до опрацювання нетипових інцидентів усуває їхні системні причини та формує колективну відповідальність за якість облікових даних. Синтез ситуаційного управління й мотиваційних чинників забезпечує оперативність інформаційних потоків та вищу якість управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні теоретико-методологічних засад кейс-менеджменту (класифікація ситуацій, формалізація алгоритмів взаємодії), а також у практичній апробації розробленого інструментарію на підприємствах різного масштабу та галузевої приналежності.

Внесок авторів. *Шеленко Д. І.: визначення концепції дослідження; підбір методів дослідження, підготовка рукопису – перегляд і редагування, адміністрування процесу.*

Іваночко Б. Р.: підготовка рукопису – первинний текст; графічне представлення результатів.

Баланюк І. Ф.: наукове керівництво, підбір літературних джерел, підготовка рукопису – перегляд і редагування.

Романюк Т. М.: ресурси, дослідження, збір даних, валідація.

Фінансування. *Автори заявляють, що дослідження виконано без залучення зовнішнього фінансування.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лебедик П. Трансформація компетенції бухгалтерів як елементу обліково-аналітичного забезпечення. *Вісник економіки.* 2025. №2. С. 173–185. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.173 (дата звернення: 01.10.2026)

2. Фатенок-Ткачук А. О., Фатенок О. О. Методичні аспекти забезпечення психологічної стійкості фахівця з обліку і оподаткування. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. Том. 2. №8. С. 122–131. DOI: https://doi.org/10.60022/2(8)-13S (дата звернення: 04.10.2026)

3. Пашкевич М. С., Шишкова Н. Л. Інноваційно-когнітивні компетентності бухгалтера з обліку запасів. *Економічний вісник.* 2021. №3. С. 95–104. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/75.095 (дата звернення: 02.10.2026)

4. Любимов М. О., Педченко Н. С., Артюх-Пасюта О. В., Мілька А. І., Прохар Н. В. Розвиток організації бухгалтерського обліку в Україні в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2022. Вип. 2(106). С. 42–47. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-6 (дата звернення: 02.10.2026)

5. Чернявська Т. П., Вен. Х. Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. *Ментальне здоров'я.* 2025. №2. С. 112–116. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-2.18 (дата звернення: 06.10.2026)

6. Червань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємства: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №4(51). С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14 (дата звернення: 05.10.2026)

7. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелий Ю. О., Лук'янихін В. О. Новітні інноваційні системи і технології в галузі менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 37. С. 465–472. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8142857 (дата звернення: 08.10.2026)

8. Szelągowski M., Lupeikiene A. Business Process Management Systems: Evolution and Development Trends. *Informatica.* 2020. Vol. 31, no. 3. P. 579–595. DOI: https://doi.org/10.15388/20-INFOR429 (дата звернення: 08.10.2026)

9. Shahrah A. Y., Al-Mashari M. A. Adaptive case management: An overview. Knowledge and Process Management. 2021. Vol. 28, no. 4. P. 399–406. DOI: https://doi.org/10.1002/kpm.1692 (дата звернення: 10.10.2026)

10. Yigitbasioglu O., Furneaux C., Rossi S. Case management systems and new routines in community organisations. *Financial Accountability & Management.* 2023. Vol. 39, no. 1. P. 216–236. DOI: https://doi.org/10.1111/faam.12297 (дата звернення: 10.10.2026)

11. Appel-Meulenbroek R., Danivska V. Steps and theories towards more effective business case processes within existing organisations: an inter-disciplinary systematic literature review. *Business Process Management Journal.* 2023. Vol. 29, no. 8. P. 75–100. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0532 (дата звернення: 10.10.2026)

12. Баланюк І. Ф., Черевний Ю. І., Іваночко Б. Р, Безрукий Т. М., Юхневич А. М. Методологічні засади наукових досліджень обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю в управлінні бізнесом. Актуальні питання економічних

наук. 2025. №12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16413722 (дата звернення: 18.09.2026)

13. Саванчук Т. М., Боровенська А. О., Гервольська І. В. Завдання та місце внутрішнього контролю в системі управлінського обліку суб'єкта господарювання. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-123 (дата звернення: 24.09.2026)

14. Терновий В. А. Поняття професійної ідентичності як психологічного феномену. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія.* 2024. Т. 35 (74). №6. С. 138–144. DOI https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.6/22 (дата звернення: 22.09.2026)

15. Сас Л. С., Іваночко Б. Р., Латик Т. В., Шеленко Д. І., Баланюк І. Ф. Розвиток облікової науки в умовах академічної доброчесності: методологія формування обліково-аналітичної інформації в контексті глобалізації міжнародних стандартів звітності. *Ефективна економіка*. 2026. №1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.29 (дата звернення: 18.09.2026)

16. Круглянко А. Сучасні підходи до визначення кейс-менеджменту. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.* 2024. Вип. III (95). С. 134–148. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-3.95.09 (дата звернення: 23.09.2026)

17. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: Автореферат дис. канд. екон. наук. 08.06.01. / К.: ННЦ «ІАЕ». 2004. 20 с.

18. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22–25.

19. Wang N., Luan Y., Ma R. Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications,* 2024. 11, Article 595. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w (дата звернення: 05.10.2026)

20. Leblanc P.-M., Harvey J.-F., Rousseau V. A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions *Human Resource Management Review*, 2024. 34(4), Article 101042. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101042 (дата звернення: 06.10.2026)

21. Qaiser A, Hassan, S. The role of rule-following and accountability leadership and management support in internal control effectiveness moderated by organizational culture. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performanc*e, 2025. 12(4), 1074–1094. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2024-0111 (дата звернення: 06.10.2026)

22. Boerner X., Wiener M., Guenther T. W. Controllership effectiveness and digitalization: Shedding light on the importance of business analytics capabilities and the business partner role. *Management Accounting Research.* 2025. 66, 100904. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100904 (дата звернення: 08.10.2026)

REFERENCES

1. Lebedyk, P. (2025). Transformatsiia kompetentsii bukhhalteriv yak elementu oblikovo-analitychnoho zabezpechennia [Transformation of accountants' competencies as an element of accounting and analytical support]. *Visnyk ekonomiky*, no. 2, pp. 173–185. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.173 (accessed October 1, 2026) [in Ukrainian].

2. Fatenok-Tkachuk, A. O., & Fatenok, O. O. (2025). Metodychni aspekty zabezpechennia psykholohichnoi stiikosti fakhivtsia z obliku i opodatkuvannia [Methodological aspects of ensuring the psychological resilience of an accounting and taxation specialist]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2, no. 8, pp. 122–131. DOI: https://doi.org/10.60022/2(8)-13S (accessed October 4, 2026) [in Ukrainian].

3. Pashkevych, M. S., & Shyshkova, N. L. (2021). Innovatsiino-kohnityvni kompetentnosti bukhhaltera z obliku zapasiv [Innovative and cognitive competencies of an accountant in inventory accounting]. *Ekonomichnyi visnyk*, no. 3, pp. 95–104. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/75.095 (accessed October 2, 2026) [in Ukrainian].

4. Liubymov, M. O., Pedchenko, N. S., Artiukh-Pasiuta, O. V., Milka, A. I., & Prokhar, N. V. (2022). Rozvytok orhanizatsii bukhhalterskoho obliku v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of the organization of accounting in Ukraine in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 2(106), pp. 42–47. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-6 (accessed October 2, 2026) [in Ukrainian].

5. Cherniavska, T. P., & Ven, Kh. (2025). Kliuchovi modeli ta metody motyvatsii personalu ta yikh upravlinske znachennia [Key models and methods of personnel motivation and their managerial significance]. *Mentalne zdorovia*, no. 2, pp. 112–116. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-2.18 (accessed October 6, 2026) [in Ukrainian].

6. Chervan, I. V., Kovalenko, Yu. O., & Holets, S. P. (2024). Motyvatsiia personalu pidpryiemstva: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Personnel motivation of an enterprise: Current trends under martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4(51), pp. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14 (accessed October 5, 2026) [in Ukrainian].

7. Yastremska, O. M., Hudyma, O. V., Yezhelyi, Yu. O., & Lukianykhin, V. O. (2023). Novitni innovatsiini systemy i tekhnolohii v haluzi menedzhmentu [The latest innovative systems and technologies in management]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia yurydychna*, no. 37, pp. 465–472. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.8142857 (accessed October 8, 2026) [in Ukrainian].

8. Szelągowski, M., & Lupeikiene, A. (2020). Business process management systems: Evolution and development trends. *Informatica*, vol. 31, no. 3, pp. 579–595. DOI: https://doi.org/10.15388/20-INFOR429 (accessed October 8, 2026).

9. Shahrah, A. Y., & Al-Mashari, M. A. (2021). Adaptive case management: An overview. *Knowledge and Process Management*, vol. 28, no. 4, pp. 399–406. DOI: https://doi.org/10.1002/kpm.1692 (accessed October 10, 2026).

10. Yigitbasioglu, O., Furneaux, C., & Rossi, S. (2023). Case management systems and new routines in community organisations. *Financial Accountability & Management*, vol. 39, no. 1, pp. 216–236. DOI: https://doi.org/10.1111/faam.12297 (accessed October 10, 2026).

11. Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2023). Steps and theories towards more effective business case processes within existing organisations: An inter-disciplinary systematic literature review. *Business Process Management Journal*, vol. 29, no. 8, pp. 75–100. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0532 (accessed October 10, 2026).

12. Balaniuk, I. F., Cherevnyi, Yu. I., Ivanochko, B. R., Bezrukyi, T. M., & Yukhnevych, A. M. (2025). Metodolohichni zasady naukovykh doslidzhen oblikovo-analitychnoho zabezpechennia ta ekonomichnoho kontroliu v upravlinni biznesom [Methodological foundations of research on accounting and analytical support and economic control in business management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16413722 (accessed September 18, 2026) [in Ukrainian].

13. Savanchuk, T. M., Borovenska, A. O., & Hervolska, I. V. (2024). Zavdannia ta mistse vnutrishnoho kontroliu v systemi upravlinskoho obliku subiekta hospodariuvannia [Tasks and place of internal control in the management accounting system of a business entity]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-123 (accessed September 24, 2026) [in Ukrainian].

14. Ternovyi, V. A. (2024). Poniattia profesiinoi identychnosti yak psykholohichnoho fenomenu [The concept of professional identity as a psychological phenomenon]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia*, vol. 35(74), no. 6, pp. 138–144. DOI: https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.6/22 (accessed September 22, 2026) [in Ukrainian].

15. Sas, L. S., Ivanochko, B. R., Latyk, T. V., Shelenko, D. I., & Balaniuk, I. F. (2026). Rozvytok oblikovoi nauky v umovakh akademichnoi dobrochesnosti: metodolohiia formuvannia oblikovo-analitychnoi informatsii v konteksti hlobalizatsii mizhnarodnykh standartiv zvitnosti [Development of accounting science under academic integrity: Methodology of forming accounting and analytical information in the context of globalization of international reporting standards]. *Efektyvna ekonomika*, no. 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.29 (accessed September 18, 2026) [in Ukrainian].

16. Kruhlianko, A. (2024). Suchasni pidkhody do vyznachennia keis-menedzhmentu [Modern approaches to defining case management]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, no. 3(95), pp. 134–148. DOI: https://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-3.95.09 (accessed September 23, 2026) [in Ukrainian].

17. Shpykuliak, O. H. (2004). *Menedzhment personalu ta motyvatsiia pratsi v ahrarnykh pidpryiemstvakh* [Personnel management and labour motivation in agrarian enterprises]: Abstract of PhD thesis (Economics), specialty 08.06.01. Kyiv: NSC "IAE", 20 p. [in Ukrainian].

18. Shpykuliak, O. H. (2005). Efektyvnist upravlinnia ahrarnym pidpryiemstvom [Efficiency of management of an agrarian enterprise]. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 22–25. [in Ukrainian].

19. Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, art. 595. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w (accessed October 5, 2026).

20. Leblanc, P.-M., Harvey, J.-F., & Rousseau, V. (2024). A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. *Human Resource Management Review*, vol. 34, no. 4, art. 101042. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101042 (accessed October 6, 2026).

21. Qaiser, A., & Hassan, S. (2025). The role of rule-following and accountability leadership and management support in internal control effectiveness moderated by organizational culture. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 12, no. 4, pp. 1074–1094. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2024-0111 (accessed October 6, 2026).

22. Boerner, X., Wiener, M., & Guenther, T. W. (2025). Controllership effectiveness and digitalization: Shedding light on the importance of business analytics capabilities and the business partner role. *Management Accounting Research*, vol. 66, art. 100904. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100904 (accessed October 8, 2026).