

В. ЖЕНЬ**ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ**

У статті пропонується авторський підхід до побудови моделі внутрішнього контролю роботи персоналу в компанії. Обґрунтовується, що внутрішній контроль є дієвим та ефективним інструментом управлінської діяльності. Внутрішній контроль базується на використанні HR-аналітики, яка полегшує роботу HR менеджера та виводить її на якісно новий рівень. HR менеджер отримуватиме інформацію з метою ґрунтовного аналізу, прийняття рішень щодо поліпшення ефективності використання персоналу підприємства. Процес здійснення внутрішнього контролю роботи персоналу полягає у виконанні певного алгоритму дій. На основі емпіричних даних IT-компанії, нами представлена реалізація запропонованої моделі внутрішнього контролю. Представлені елементи структури моделі внутрішнього контролю роботи персоналу та надана їх характеристика. Наведені головні компоненти цієї моделі та їх опис. Обґрунтовані переваги використання Microsoft Forms (Google Forms) для отримання зворотного зв'язку: формування регулярних оцінок, коментарів та пропозицій від працівників. Розроблений Excel-шаблон для внутрішнього контролю роботи персоналу IT-компанії. Сформовані метрики для контролю роботи працівників IT-компанії та головні компоненти моделі. Запропоновані налаштування для Microsoft Forms. Також, представлена інтеграція з Power BI для візуалізації результатів. Результати дослідження мають практичну спрямованість, оскільки грамотна побудована модель внутрішнього контролю роботи персоналу в організації здатна забезпечити мотивацію працівників, продуктивність їх праці, організаційний успіх у сучасному діловому середовищі. Це дослідження також сприятиме посиленню ефективності системи внутрішнього контролю в компанії, визначенню ключових ризиків та обґрунтування інвестицій у робочу силу.

Ключові слова: управління персоналом; управлінські технології; внутрішній контроль роботи персоналу; HR-аналітика; інструменти HR-менеджмента; KPI працівника; мотивація персоналу

W. REN**INTERNAL CONTROL AS AN HR MANAGEMENT TOOL TO INCREASE STAFF MOTIVATION AND PERFORMANCE**

The article proposes an author's approach to building a model of internal control of personnel work in a company. It is substantiated that internal control is an effective and efficient tool of management activity. Internal control is based on the use of HR analytics, which facilitates the work of the HR manager and brings it to a qualitatively new level. The HR manager will receive information for the purpose of thorough analysis, decision-making on improving the efficiency of using the company's personnel. The process of implementing internal control of personnel work consists of performing a certain algorithm of actions. Based on empirical data from an IT company, the implementation of the proposed internal control model is presented. The elements of the structure of the model of internal control of personnel work are formed and their characteristics are provided. The main components of this model and their description are given. The advantages of using Microsoft Forms (Google Forms) to receive feedback are substantiated: the formation of regular assessments, comments and suggestions from employees. An Excel template for internal control of the work of IT company personnel is developed. Metrics for controlling the work of IT company employees and the main components of the model are formed. Settings for Microsoft Forms are proposed. Also, integration with Power BI for visualization of results is presented. The results of the study have a practical focus, since a competently constructed model of internal control of personnel work in an organization is able to ensure employee motivation, their productivity, organizational success in a modern business environment. This study will also contribute to strengthening the effectiveness of the internal control system in the company, identifying key risks and justifying investments in the workforce.

Keywords: personnel; HR management; management technologies; principles of personnel management; organizational sustainability; professional competencies; concept of continuous improvement

Вступ. Внутрішній контроль роботи персоналу є потужним інструментом управління, оскільки впливає на забезпечення стабільності і результативності управлінського процесу, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі компанії та подолання невизначеності й можливої реакції працівників на зміни у зовнішньому середовищі. Організація контролю роботи працівників є важливим та обов'язковим завданням HR-менеджера компанії. Це потребує врахування нових тенденцій, викликів та розробки інноваційних підходів до організації процедур внутрішнього контролю роботи персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Академічна спільнота досягла значних успіхів у дослідженні проблеми організації та проведення внутрішнього контролю роботи персоналу. В останні роки було отримано відносно однозначні результати, що підтверджують важливість внутрішнього контролю для підвищення продуктивності співробітників. Активно досліджуються методи внутрішнього контролю з метою розширення периметру їх використання (Ханьвень С., Єршова Н. та ін. [1, 2]. Значна кількість робіт присвячена

формуванню моделей кадрового контролінгу (Мішина С., Петрина М., Аванесьян А. та ін.) [3-5]. Теорія людського капіталу передбачає, що в центрі уваги корпоративного управління в новому тисячолітті має бути глибше вивчення впливу поведінки з працею на підприємстві (Зінгалес Дж., Гаркуша В. та ін.) [6-8]. Тому ми продовжуємо вивчати важливе питання про те, як організовувати проведення внутрішнього контролю персоналу та мотивувати HR менеджерів до підвищення його якості.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в удосконаленні методичних основ проведення внутрішнього контролю роботи персоналу компанії для підвищення мотивації та продуктивності праці. Спираючись на теоретичну базу, використану в раніше опублікованій літературі, ми представляємо базову модель внутрішнього контролю роботи персоналу в компанії, даємо практичні рекомендації для її адаптації для IT-компанії, представляємо розроблені документи внутрішньої звітності при проведенні процедур внутрішнього контролю та рекомендації для автоматизації відповідних процесів. Крім того, ми

© В. Жень, 2025

документуємо нові результати, отримані в ході практичної реалізації методики внутрішнього контролю роботи працівників ІТ-компанії.

Методи дослідження. Для проведення дослідження використані методи логічного узагальнення, головних компонент, метод КРІ, а також графічний та табличний методи для презентації результатів авторських досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. На практиці, коли фірма невелика, контролювати результативність працівників не надто складно. Але зробити моніторинг сотні співробітників значно важче. Коли підприємство розвивається, розширюється, а працівників стає дедалі більше, виникає потреба у системі внутрішнього контролю роботи персоналу. Базова модель внутрішнього контролю роботи персоналу компанії заснована на принципах системності, процесному підході. Основні

елементи моделі представлені на рис. 1. Далі, розглянемо більш детально складові моделі та представимо її реалізацію на прикладі ІТ-компанії. До елементів моделі нами віднесені: цілі, компоненти, процес, КРІ. Цілі контролю є важливими, але формулюються виходячи з завдань, особливостей сфери діяльності підприємства. Не тільки керівники, HR-менеджери, а й усі співробітники, мають поглиблювати знання про важливість внутрішнього контролю та необхідність досягнення цілей, поставлених організацією, не лише керівниками, а й усіма співробітниками.

Процес контролю складається з основних етапів, які можуть бути більш детально уточнені. Ними пропонується дотримання певного циклу: Планування → Збір даних → Аналіз → Звітність → Рекомендації. У табл. 1. Представлені головні компоненти та наданий їх опис.

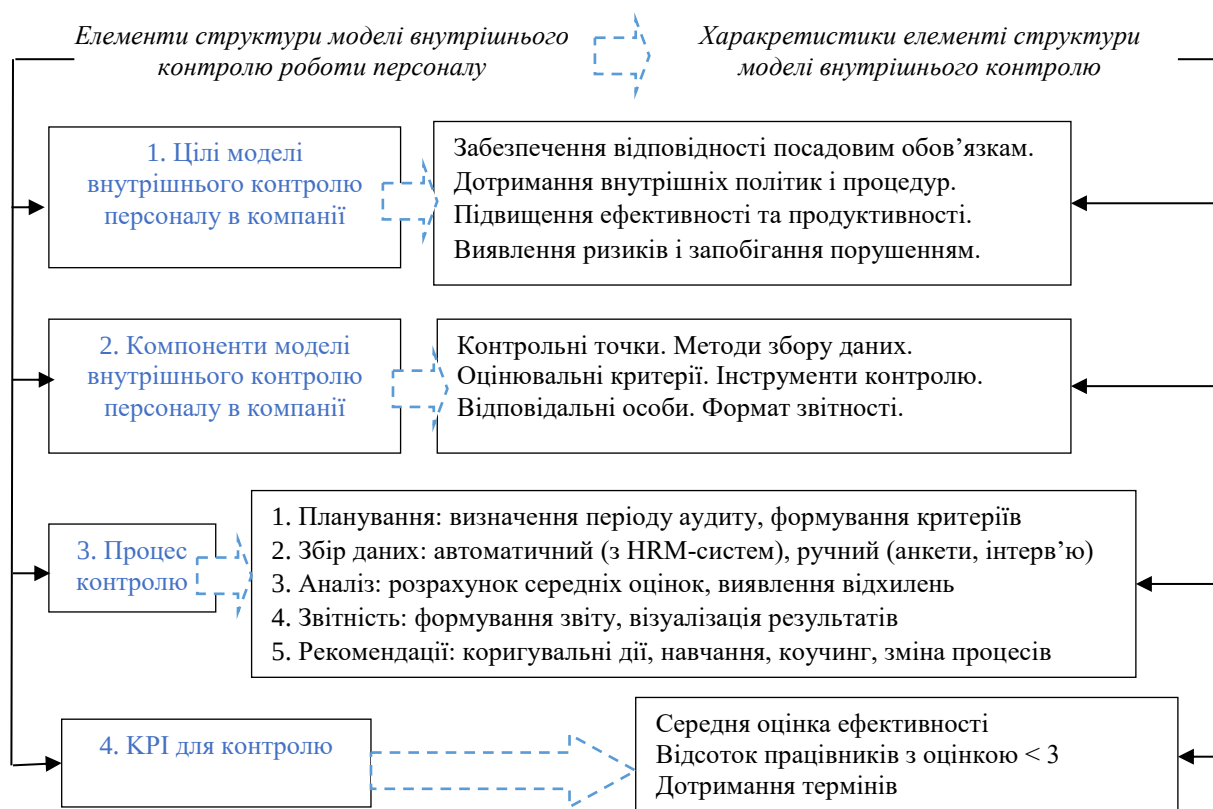


Рис. 1 - Базова модель внутрішнього контролю роботи персоналу компанії

*розроблено авторами на основі [9-11]

Таблиця 1 – Приклад головних компонент моделі та їх опис

Компоненти	Опис
Контрольні точки	Ключові етапи діяльності, де проводиться внутрішній контроль роботи персоналу (наприклад, щомісячна оцінка, завершення проєкту)
Методи збору даних	Анкети, інтерв'ю, автоматизовані системи моніторингу, КРІ
Оцінювальні критерії	Відповідність обов'язкам, якість виконання, дотримання термінів, командна робота
Інструменти контролю	Excel-шаблони, HRM-системи, Power BI, внутрішні регламенти
Відповідальні особи	HR, керівники відділів, внутрішні аудитори
Формат звітності	Таблиці, графіки, PDF-звіти, інтерактивні панелі

* розроблено авторами

КРІ для внутрішнього контролю роботи персоналу наведені у табл. 2, де також зведені формули для розрахунку.

Базову модель внутрішнього контролю роботи персоналу нами адаптовано під ІТ-компанію.

1. Цілями внутрішнього контролю роботи персоналу визначені такі: 1) забезпечення відповідності ролям у Scrum/Agile, 2) контроль продуктивності в умовах гнучкого графіку, 3) дотримання політик безпеки (доступи, NDA, DevOps), 4) виявлення ризиків у командній роботі та комунікації. Адже в ІТ важливо дотримання стандартів кодування, тестування, безпеки – контроль допомагає уникнути помилок і дефектів.

2. Головні компоненти моделі, адаптованої до сфери діяльності ІТ-компанії та їх опис наведені у табл. 3.

3. Процес внутрішнього контролю забезпечує циклічність функцій:

– планування (визначення ключових метрик (KPI, OKR), формування чек-листів.

– збір даних (автоматичний: Jira (завдання), Git (коміти), Slack (активність) або ручний: опитування, інтерв'ю, оцінка 360°)

– аналіз (виявлення відхилень у velocity, якості коду, аналіз участі в командній роботі).

– звітність (візуалізація в Power BI, звіти для HR та керівництва).

– рекомендації (навчання, коучинг, зміна ролей; впровадження нових практик (DevOps, CI/CD).

Нами запропонований Excel-шаблон для внутрішнього контролю роботи персоналу ІТ-компанії, який наведений у табл. 5. Ми пропонуємо

використовувати умовне форматування оцінок в колонках: 1) *Velocity*, 2) *Якість коду*, 3) *Командна робота*, 4) *Дотримання політики безпеки*. При цьому, значення у колонках автоматично виділяються червоним, якщо значення менше 3.

Обов'язковим для успішної реалізації запропонованої моделі є впровадження системи зворотного зв'язку. Для цього використовуються інструменти Microsoft Forms або Google Forms, щоб отримувати регулярні оцінки, коментарі та пропозиції від працівників. Сформовані кроки для створення форми зворотного зв'язку такі: 1. Вибір платформи. 2. Формування структури форми. 3. Організація додаткових налаштувань.

1. Вибір платформи. Це можуть бути Microsoft Forms (інтегрується з Microsoft 365, що зручно для корпоративного середовища) або Google Forms – безкоштовна, проста у використанні, легко інтегрується з Google Sheets.

2. Приклад структури форми наведено у таблиці 6.

3. Додатковими налаштуваннями нами пропонуються:

– анонімність (за потреби),

– автоматичне збереження в Excel або Google Sheets,

– нагадування через email або Teams/Slack,

– інтеграція з Power BI для візуалізації результатів.

Приклад запитань для Microsoft Forms:

І Загальні дані:

Ім'я та прізвище (текст),

Роль у команді (випадаючий список або текст),

Період внутрішнього контролю (дата).

Таблиця 2 – Приклад КРІ для контролю*

Показник	Формула	Ціль
Середня оцінка ефективності	(Оцінка відповідності + ефективність + політики) / 3	≥ 4
Відсоток працівників з оцінкою < 3	(Кількість працівників з низькою оцінкою / загальна кількість) $\times$ 100%	$\leq 10\%$
Дотримання термінів	Завершені завдання вчасно / загальна кількість	$\geq 90\%$

* розроблено авторами на основі [12-14]

Таблиця 3 – Головні компоненти моделі та їх опис для працівників ІТ-компанії*

Компонент	Опис
Контрольні точки	Щотижневі спринти, ретроспективи, рев'ю коду, онбординг, звільнення.
Методи збору даних	Jira, Git, Slack-лог, опитування, 360°-оцінка, HRM-системи.
Оцінювальні критерії	Velocity, кількість багів, участь у командній роботі, дотримання дедлайнів.
Інструменти контролю	Power BI, Confluence, Excel, внутрішні регламенти, OKR.
Відповідальні особи	Scrum Master, HR, Team Lead, DevOps, CISO.
Формат звітності	Дашборди, PDF-звіти, графіки, інтерв'ю, чек-листи.

* розроблено авторами на основі [12-14]

Таблиця 4 – Метрики для контролю роботи працівників ІТ-компанії*

Показник	Джерело	Ціль
Velocity (історія спринтів)	Jira	$\geq 80\%$ виконаних задач
Кількість багів на 1000 рядків коду	Git + QA	≤ 5
Активність у командній роботі	Slack + опитування	$\geq 70\%$ участі
Дотримання політик безпеки	DevOps + CISO	100% відповідність

* розроблено авторами

Таблиця 5 – Excel-шаблон для внутрішнього контролю роботи персоналу IT-компанії*

Ім'я працівника	Роль у команді	Velocity	Якість коду	Командна робота	Дотримання політик безпеки	Середня оцінка	Коментарі	Рекомендації	Підпис HR-менеджера, або внутрішнього аудитора
ПІБ	Backend Developer	4	5	4	5	4,5	Добра командна робота	Продовжити у тому ж дусі	

* розроблено авторами на основі [15, 16]

Таблиця 6 – Приклад структури шаблону, яку можна використати*

Розділ	Тип запитання	Приклад
Ідентифікація	Текст	Ім'я, роль у команді
Velocity	Оцінка (1–5)	Наскільки ефективно виконуються завдання?
Якість коду	Оцінка (1–5)	Наскільки якісно написаний код?
Командна робота	Оцінка (1–5)	Наскільки добре працівник взаємодіє з командою?
Дотримання політик	Оцінка (1–5)	Чи дотримується політик безпеки?
Коментарі	Абзац	Що можна покращити?
Рекомендації	Абзац	Ваші пропозиції

*розроблено авторами на основі [16, 17]

II Оцінка за критеріями (шкала від 1 до 5):

– Velocity: наскільки ефективно виконуються завдання у спринтах?

– Якість коду: наскільки якісно написаний та протестований код?

– Командна робота: наскільки добре працівник взаємодіє з командою?

– Дотримання політик безпеки: чи дотримується внутрішніх політик безпеки, доступів, NDA?

III Відкриті запитання (абзац):

– Коментарі до роботи працівника,

– Рекомендації щодо покращення,

– Інші зауваження або пропозиції,

IV Додаткові налаштування: увімкніть збір відповідей у Google Sheets., за потреби – зробіть форму анонімною, додайте автоматичне підтвердження отримання або подяку.

Автоматизація:

• Дата аудиту заповнюється автоматично (поточна дата).

• Середня оцінка розраховується за формулою =AVERAGE(D2:F2).

• Поля для оцінки мають форматування для зручного введення.

Інтеграція шаблону внутрішнього контролю роботи персоналу з Power BI дозволяє візуалізувати дані, аналізувати ефективність персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 7). Для реалізації цього завдання необхідно зробити такі кроки:

1. Підготовка Excel-файлу

На цьому потрібно, щоб:

– дані були структуровані у табличне джерело,

– всі оцінки мали числовий формат,

– були унікальні ідентифікатори (наприклад, ПІБ або ID працівника).

2. Імпорт в Power BI:

– відкрийте Power BI Desktop.

– натисніть «Get Data» → «Excel».

– виберіть файл (наприклад:

шаблон_ВКР_персоналу.xlsx).

– виберіть аркуш або таблицю, натисніть «Load».

Створення візуалізацій є важливим інструментом внутрішнього контролю. Це може бути стовпчаста діаграма: середня оцінка по кожному працівнику, кругова діаграма: розподіл оцінок ефективності, таблиця з умовним форматуванням: виділення працівників з оцінкою < 3, лінійна діаграма: динаміка оцінок у часі (якщо є дані за кілька періодів) (рис. 2).

3. Додаткові можливості. Встановлення фільтрів: за відділом, посадою, датою внутрішнього контролю; побудова карти ризиків: якщо додати категорії ризиків; інтеграція з HR-системами: через API або CSV-експорт.

Аналіз результатів внутрішнього контролю роботи персоналу надає можливість визначити ключові ризики для HR-менеджерів та зосередитися на їх усуненні. Ключові ризики внутрішнього контролю такі:

1. Невідповідність трудовому законодавству, як-то неправильне оформлення трудових договорів, порушення при звільненні/прийомі на роботу, невиконання вимог щодо охорони праці, робочого часу, відпусток.

2. Недостатня / неточна кадрова документація: відсутність посадових інструкцій, наказів, невірне ведення особових справ працівників, невідповідність записів у документах фактичному стану.

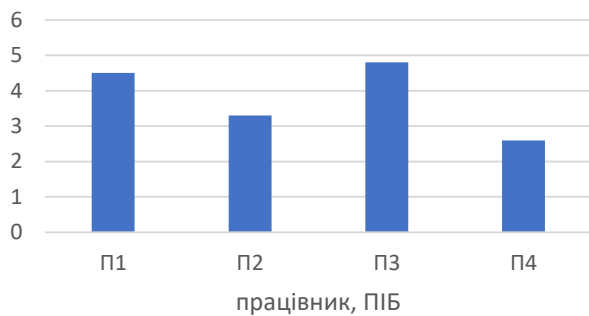
3. Неефективні HR-процеси, як то затримки у рекрутингу, висока плинність кадрів, відсутність системи адаптації нових працівників, низька ефективність навчання та розвитку персоналу.

4. Невідповідність корпоративній культурі та цінностям, як-то відсутність прозорої системи мотивації, низький рівень залученості працівників, конфлікти між працівниками або між працівниками і керівництвом.

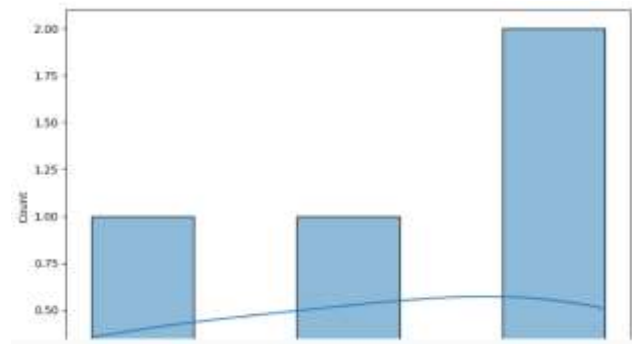
Таблиця 7 – Шаблон управлінської звітності щодо результатів внутрішнього контролю роботи персоналу ІТ-компанії*

Ім'я працівника	Посада	Відділ	Дата проведення внутрішнього контролю	Оцінка відповідності посадовим обов'язкам (1-5)	Коментар до відповідності	Дотримання політик компанії (1-5)	Коментар до політик	Ефективність роботи (1-5)	Коментар до ефективності	Виявлені ризики	Рекомендації	Підпис HR-менеджера, або внутрішнього аудитора

* розроблено авторами



А) середня оцінка ефективності персоналу



Б) розподіл середніх оцінок

Рис. 2 – Графіки для аналітики*

* побудовано авторами за розрахунками на основі емпіричних даних

Висновки та перспективи подальших досліджень. Надійна система внутрішнього контролю роботи персоналу є ключем до підвищення здатності HR-менеджерів керувати ризиками та є ключовим проривом для сталого розвитку компанії. По-перше, це дослідження доповнює літературу з процедур проведення внутрішнього контролю, у тому числі, його автоматизації. По-друге – збагачує дослідження про вплив внутрішнього контролю на продуктивність працівників, оптимізацію витрат. Результати статті розширюють дослідницьку ідею до точки приземлення моделі внутрішнього контролю роботи персоналу до особливостей завдань працівників компанії. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є оцінка ризиків прийняття рішень HR менеджерами за результатами внутрішнього контролю роботи працівників.

Список літератури

- Xu H., Han X., Shen Y., Zhou M. Is internal control more efficient in employee-friendly firms? *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 97. 103875. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103875>.
- Єршова Н.Ю. Внутрішній контроль: принципи та структура в координатах системи управління підприємством. *Вісник ДДФА. Економічні науки*. 2013. № 2. С. 194-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2013_2_25
- Петрина М.Ю., Петрина Л.Г., Сабадош В.В. Сучасні методи удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/18059>
- Аванесьян А. Кадровий контролінг як ефективний інструмент управління персоналом судноремонтних підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. №7(12). С. 23-28. DOI:10.32782/2786-8141/2025-11-1.
- Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7313>.
- Zhang J., Wang J., Kong D. Employee treatment and corporate fraud. *Economic Modelling*. 2020. vol. 85. P. 325-334 DOI: 10.1016/j.econmod.2019.10.028
- Jershova N.Ju. Rozvytok metodologichnyh osnov formuvannja integrovanoi' zvitnosti. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo universytetu, Serija Ekonomika*. 2016. Vol. 1 (47). pp. 451-459.
- Harkusha V. O., Iershova N. Yu. Management innovations in the system of ensuring the economic security of an industrial enterprise. Energy saving. *Enerhetyka. Enerhoaudyt*. 2020. № 11-12(153-154). <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/230911>
- Chunli Liu, Bin Lin, Wei Shu. Employee quality, monitoring environment and internal control. *China Journal of Accounting Research*. 2017. Vol. 10. Issue 1. P. 51-70. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2016.12.002>.
- Balsam S., Jiang W., Lu B. Equity Incentives and Internal Control Weaknesses. *Contemporary Accounting Research*. 2014. Vol. 31. Issue 1. P. 178-201. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12018>
- Єршова Н.Ю. Детермінанти професійної компетентності фахівців з управлінського обліку. *Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку*. 36. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 1 лютого 2017 р.) – Полтава: ЦФЕНД, 2017. С.98-100. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content>
- Бондар М. І, Єршова Н.Ю., Ткаченко М.О. Компетентнісний підхід як основа кадрового забезпечення стратегічного управлінського обліку на підприємстві. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 92-102. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8864fcc8-fad2-4ebb-901d-b38809d4c19c/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6d>
- Нагорна Я.С., Єршова Н.Ю. Аналітична основа для вивчення змін у системі вимірювання ефективності менеджменту компанії. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. Тези доп. 31-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2020. (м. Харків, 28-30 жовтня 2023 р.) – Харків : Планета-Прінт, 2023. С. 762. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ed2e6928-fb04-4747-a763-d1f7c648ebfd/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6d>
- Бондар М.І., Єршова Н.Ю. Моделювання діяльності фахівців зі стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування, аналізу і*

- аудиту. Тези доп. міжнар. наук. інтернет-конф. (17 листоп. 2017 р., м. Київ). – Київ : КНЕУ, 2017. С. 8–11. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6b03f1e5-422d-4731-8ef5-88ab87bc4145/content>
15. Єршова Н.Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 10. С. 38–44. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d007a1d-df87-4bb9-b0ec-2772faa566a2/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6d> http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7
 16. Koeswayo P. S., Haryanto H., Handoyo S. The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>
 17. Lin D., Tang X., Li H., He G. An empirical research on employee welfare and internal control quality. *PLoS ONE*. 2023. Vol. 18(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290009>
- References (transliterated)**
1. Xu H., Han X., Shen Y., Zhou M. Is internal control more efficient in employee-friendly firms? *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 97. 103875. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103875>.
 2. Ієршова Н.Ю. Внутрішній контроль: прынтыпы та структура в координатах системи управління підприємства [Internal control: principles and structure in the coordinates of the enterprise management system]. *Visnyk DDFA* [Bulletin of DSFA]. 2013. No 2. 194–200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2013_2_25
 3. Petryna M.Iu., Petryna L.H., Sabadosh V.V Suchasni metody udoskonalennia upravlinnia personalom pidpryiemstva na zasadakh kontrolinhu [Modern methods of improving enterprise personnel management based on controlling]. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18059/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_2021_165-167.pdf
 4. Avanesian A. Kadrovyi kontrolinh yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom sudnoremontnykh pidpryiemstv [Personnel controlling as an effective tool for personnel management in ship repair enterprises]. *Transformatsiina ekonomika* [Transformational economy]. 2025. No 7(12). С. 23–28. DOI:10.32782/2786-8141/2025-11-1.
 5. Mishyna C. V., Mishyn O. Yu. Naukovo-praktychni zasady vprovadzhennia kontrolinhu personalu na pidpryiemstvakh [Scientific and practical principles of implementing personnel controlling at enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy]. 2019. No 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7313>.
 6. Zhang J., Wang J., Kong D. Employee treatment and corporate fraud. *Economic Modelling*. 2020. vol. 85. P. 325–334 DOI: 10.1016/j.econmod.2019.10.028
 7. Ієршова Н.Ю. Розвиток методологічних основ формування інтегрованої звітності. *Наукowyj visnyk Uzhgorodskogo universytetu*, Serija Ekonomika. 2016. Vol. 1 (47). pp. 451–459.
 8. Harkusha V. O., Ієршова Н. Ю. Management innovations in the system of ensuring the economic security of an industrial enterprise. Energy saving. *Enerhetyka. Enerhoaudyt*. 2020. № 11-12(153–154). <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/230911>
 9. Chunli Liu, Bin Lin, Wei Shu. Employee quality, monitoring environment and internal control. *China Journal of Accounting Research*. 2017. Vol. 10. Issue 1. P. 51–70. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2016.12.002>.
 10. Balsam S., Jiang W., Lu B. Equity Incentives and Internal Control Weaknesses. *Contemporary Accounting Research*. 2014. Vol. 31. Issue 1. P. 178–201. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12018>
 11. Ієршова Н.Ю. Дітермінанта професійної компетентності фахівця з управлінського обліку [Determinant of professional competence of a management accounting specialist]. *Ekonomika, finansy, bukhgalterskyi oblik: suchasnyi stan i perspektivy rozvytku*. Zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Economics, Finance, Accounting: Current State and Development Prospects. Collection of Abstracts of the International Scientific and Practical Conference] – Poltava: TsFEND, 2017. pp. 98–100. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content>
 12. Bondar M. I., Ієршова Н.Ю., Tkachenko M.O. Kompetentnisnyi pidkhid yak osnova kadrovoho zabezpechennia strateichnoho upravlinskoho obliku na pidpryiemstvi [Competency-based approach as the basis for staffing strategic management accounting at the enterprise]. *Sotsialna ekonomika* [Social economy]. 2018. Vyp. 56. P. 92–102. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8864fcc8-fad2-4ebb-901d-b38809d4c19c/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6d>
 13. Nahorna Ya.S., Ієршова Н.Ю. Analitichna osnova dlia vyvchennia zmin u systemi vymiruvannia efektyvnosti menezhmentu kompanii [Analytical basis for studying changes in the company's management performance measurement system]. *Informatsiini tekhnologii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia* [Information technology: science, engineering, technology, education, health]. Tezy dop. 31-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD–2020, [28–30 zhovtnia 2023 r.] / red. Ye. I. Sokol. – Kharkiv : Planeta-Print, 2023. S.762. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ed2e6928-fb04-4747-a763-d1f7c648ebfd/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6d>
 14. Bondar M.I., Ієршова Н.Ю. Modeliuvannia diialnosti fakhivtsiv zi strateichnoho upravlinskoho obliku v innovatsiini ekonomitsi. *Suchasni tendentsii rozvytku obliku, opodatkuvannia, analizu i audytu*. [Current trends in accounting, taxation, analysis and audit]. Tezy dop. mizhnar. nauk. internet-konf. (17 lystop. 2017 r., m. Kyiv). Kyiv : KNEU, 2017. S. 8–11. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6b03f1e5-422d-4731-8ef5-88ab87bc4145/content>
 15. Ієршова Н.Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства [Improving the theoretical and methodological foundations of information support for the management of sustainable development of the enterprise]. *Enerhozbezpezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt* [Energy conservation. Energy. Energy audit]. 2020. No 10. С. 38–44. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d007a1d-df87-4bb9-b0ec-2772faa566a2/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6d> http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7
 16. Koeswayo P. S., Haryanto H., Handoyo S. The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>
 17. Lin D., Tang X., Li H., He G. An empirical research on employee welfare and internal control quality. *PLoS ONE*. 2023. Vol. 18(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290009>

Надійшла (received) 30.09.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Жень Вей (Ren Wei) – аспірант кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6344-759X>; e-mail: 25029482@qq.com