

УДК 005.95:004.91:005.21-047.44:336.143 [338.436+640.4]335.01
DOI 10.15673/fie.v17i4.3384

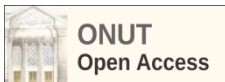
Купріна Н.М.

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту
Одеський національний технологічний університет
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: k.natali_@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4645-545X>

СУЧАСНІ ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ: АСПЕКТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

В статті обґрунтовано та запропоновано застосування сучасного діджитал-інструментарію для планування майбутньої діяльності та побудови стратегії розвитку суб'єктів господарювання, підвищення результативності діяльності персоналу, формування ефективного механізму управління та оптимізації витрат на персонал на основі системи бюджетування «UBC Analytics» на платформі «IBM Analytics». Досліджено та доведено ключові функціональні можливості системи планування витрат на персонал в системі бюджетування «UBC Analytics» та вертикально інтегровані рішення, що дозволяє суб'єкту господарювання не тільки організувати систему бюджетування, але й допомагає покращити результативність діяльності управлінського персоналу в формуванні механізму управління та побудові стратегії їх розвитку в агрохолдингах, кластерних об'єднаннях з агропромислового виробництва повного циклу, великих комплексах готельно-ресторанного бізнесу або індустрії гостинності, представленою з суб'єктами різних секторів діяльності.

Ключові слова: персонал, управління, механізм, діджитал-інструменти, стратегія, стратегічний аналіз, формування, результативність, розвиток, процес бюджетування, готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, агропромислове виробництво, суб'єкти господарювання.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Агресивний вплив глобалізаційних економічних процесів, факторів зовнішнього середовища, боротьба за ресурси для забезпечення функціонування, розвитку національних економік, галузей, окремих суб'єктів таких економік та їх об'єднань, динамічних змін внутрішнього середовища, пошук нових міжнародних ринків збуту товарів та послуг, постійно потребує застосування нових механізмів та інструментів для персоналу таких суб'єктів для ефективного управління ними.

Навіть під час військових дій та повномасштабної війни російської федерації проти України, значення агропромислового виробництва України для забезпечення продовольчої безпеки, економічних та соціальних аспектів існування населення, а також продовольчої безпеки низки іноземних країн, потребує ефективного управління такими суб'єктами господарювання, наявність висококваліфікованого персоналу для побудови механізму управління, функціонування та розвитку на основі сучасного інструментарію.

Готельно-ресторанний бізнес, як динамічна сфера гостинності, яка для населення будь-якої країни поєднує в сфері його обслуговування сервіс, туризм і менеджмент, а також забезпечує проживання у готелях й комплексах, харчування та дозвілля, або окреме харчування, та, на думку експертів та фахівців, є не тільки прогресивним сектором економіки, що активно розвивається, але й потребує високо кваліфікованого персоналу та ефективного механізму управління й побудови стратегії розвитку.

Такі суб'єкти національної економіки, як суб'єкти напряму агропромислового виробництва повного циклу та готельно-ресторанного бізнесу, забезпечують соціальні та продовольчі аспекти існування, відновлення та відпочинку населення, тому вимагає системного підходу до організації ефективності функціонування та результативності їх персоналу в механізмі управління та розвитком корпоративної культури, що підтверджує актуальність обраного напряму дослідження та потребує розв'язання поставлених завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності, видів економічної трансформації діяльності суб'єктів національної економіки

різних галузей і напрямів діяльності, процесів її проведення в кризових ситуаціях, або для забезпечення ефективності їх функціонування і конкурентоспроможності, та (або) для розвитку бізнесу і системи управління, застосування різного інструментарію її здійснення та впровадження інноваційних технологій у діяльність розглядалися в наукових та практичних публікаціях, як іноземними, так й українськими вченими.

Наше попереднє дослідження підтвердило важливість збереження та розвитку потенціалу суб'єктів національної економіки до військових дій, під час війни та післявоєнного їх відновлення в Україні та розвитку [1, 2], що знайшло відображення у дослідженнях вчених: О. Антонюка, Б. Буркинського, А. Бутенко, О. Гончаренко, Л. Дейнеко, Н. Задорожної, Л. Закревської, Б. Карлофф, О. Коваленко, О. Кушніренко, Г. Менкен, Е. Мінько, А. Олив'є, Т. Ступницької, А. Томпсон, Т. Харченко, Дж. Р. Хікс, О. Ципліцької та інші вчені. Такі вчені та фахівці, як – В.Артюшок, І. Ансоффа, В. Гавви, Б. Грабовецький, Є. Діденко, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Б. Карлофа, Г. Давидова, А.Діксіт, Л. Довгань, В. Котлова, Н.Кушнір, Б.Нейлбафф, М. Портер З. Шершньової, Р.Шурпенкова, О. Чумак. Такі вчені присвятили свої наукові та практичні праці застосуванню методичного інструментарію стратегічного аналізу та етапів його проведення для оцінки впливу факторів зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання, а також можливості її трансформації та розвитку [1,2].

Дослідження сучасного методичного інструментарію та окремим аспектам його застосування управлінським персоналом в механізмі управління суб'єктами національної економіки, знайшло відображення у дослідженнях вчених і фахівців [2]: А. Апчера, П. Атамаса, І. Борисюк, О. Герасименко, О. Головка, С. Голова, О. Карпенко, О. Ковальової, Н. Кондракової, С. Коробки, В. Кочура, Р. Кузіної, В. Лєня, О. Лищенко, М. Матвійчук, Б. Нідлза, Л. Нападівської, М. Огійчук, А. Пилипенка, О. Подолянчук, М. Пушкар, В. Рудницького, Я. Семеняка, В. Семанюк, К. Сімондза, Т. Скоуна, В. Сопка, К. Уорда, Ч. Хорнгрена, О. Федорченко, Дж. Фостера, А. Чеботарьової, Г. Чумак, М. Чумаченка, А. Шеремета, М. Щирби.

Але в сучасних умовах господарювання суб'єктів національної економіки, в тому числі з перспективних для розвитку напрямів діяльності – агропромислового виробництва повного циклу та готельно-ресторанного бізнесу в Україні, потребують додаткових досліджень та обґрунтування питання покращення ефективності роботи персоналу і корпоративної культури з застосуванням сучасного методичного й діджитал-інструментарію для побудови стратегії розвитку, удосконалення механізму управління такими суб'єктами, можливості забезпечення функціонування та прибутковості бізнесу.

Формулювання цілей дослідження. Наукова та практична значущість проблем вибору сучасно-

го методичного і діджитал-інструментарію для забезпечення функціонування, формування ефективної стратегії управління та розвитку важливих суб'єктів господарювання, а також формування ефективного механізму управління персоналом, розвитку корпоративної культури та оптимізації витрат на персонал в сучасних умовах в Україні, обумовили вибір теми статті та мету дослідження.

Мета цієї роботи полягає в дослідженні можливостей та шляхів застосування діджитал-інструментарію для проведення стратегічного аналізу та побудови стратегії управління розвитком важливих суб'єктів господарювання та механізму управління і результативності роботи його управлінського персоналу в сучасних умовах їх функціонування в Україні.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Як показало наше попереднє дослідження [3], під час повномасштабної війни в Україні, для збереження українських стратегічних галузей, які забезпечують фінансово-економічну, продовольчу безпеку країни та соціальні аспекти її нанесення, при виборі та застосуванні сучасного інструментарію забезпечення функціонування та конкурентоспроможності їх суб'єктів, необхідно враховувати антикризове управління та трансформацію діяльності під агресивним впливом факторів зовнішнього середовища, застосовуючи сучасні діджитал-інструменти та цифрові технології для ефективної роботи персоналу в системі управління підприємством.

В попередніх наших публікаціях [1,3] було обґрунтовано важливість збереження вітчизняних товаровиробників агропродовольчої продукції повного циклу діяльності або їх об'єднань, забезпечення трансформації діяльності та розвитку, можливості створення конкурентних переваг та виходу на міжнародні ринки збуту продукції, формування власних ТНК з базою походження в Україні тощо.

Щодо суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, як другого важливого напрямку діяльності в Україні можна відмітити, що для населення країни, яке є персоналом такої динамічної галузі, відкриваються:

- широкий спектр можливостей для кар'єрного зростання від фахівців до управлінського персоналу різних рівнів й керівників таких суб'єктів господарювання;
- високий рівень оплати праці, забезпечення високих доходів та фінансової стабільності;
- можливість роботи в напрямах діяльності – ресторанна справа (в тому числі громадське харчування та кейтерінг), готельна справа і туризм (в тому числі послуги трансферу та екскурсійне обслуговування);
- розвиток себе, як фахівця, адміністратора та управлінського персоналу в напрямку індустрії гостинності;
- можливості створення власного бізнесу та його розвитку.

Напрямок ефективного функціонування готельно-ресторанного бізнесу будь-якої країни не можливий без забезпечення продуктами харчування та розвинутого агропромислового виробництва, що є необхід-

ним його ресурсним забезпеченням та одним з конкурентних переваг прибутковості та ефективного функціонування. За дослідженнями фахівців, навіть під час війни в Україні, середня заробітна плата управлінського персоналу в готельно-ресторанному бізнесі за 2025 р. складає: посада «адміністратор» – більше 20 тис. грн за місяць у середньому (у листопаді 2025 року – 23 тис. грн з наявністю 1514 вакансій на таку посаду), у великих містах – більше 24 тис. грн; посада «керуючий готелем» – більше 19 тис. грн за місяць у середньому (у листопаді 2025 року – 22 тис. грн з наявністю 145-199 вакансій на таку посаду на місяць у 2025 році), у великих містах – більше 20-25 тис. грн, посада «керуючий рестораном» – більше 35 тис. грн за місяць у середньому (у листопаді 2025 року – 40 тис. грн з наявністю 67-98 вакансій на таку посаду на місяць у 2025 році), а у великих містах – більше 42,5 тис. грн [4].

Частиною готельно-ресторанного бізнесу є індустрія гостинності, яка є динамічною його сферою, що забезпечує не тільки процес проживання, харчування та дозвілля населення країни, поєднуючи сервіс і туризм, але й менеджмент – систему управління таким напрямом діяльності, наявності висококваліфікованого персоналу від адміністраторів до керівників найвищого рангу управління таким бізнесом. Наведені вище дані щодо оплати праці та вакансій на ринку праці такого управлінського персоналу [4], і дослідження публікацій фахівців та науковців [4-7] підтверджують, що індустрія гостинності в Україні є одним із найшвидших, привабливих та важливих у зростанні секторів національної економіки, яка пропонує для населення широкий спектр кар'єрних можливостей та потребує висококваліфікованого персоналу, як фахівців, так й управлінського.

Наше попереднє дослідження підтвердило [4], що для глибокого аналізу зовнішнього середовища суб'єкта господарювання методичним інструментарієм стратегічного аналізу може бути застосування різних методів для досягнення стратегічних цілей та прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів між різними бізнес-одиницями (СБО), враховуючи їх привабливість та конкурентоспроможність на ринку, а саме [4]:

- стратегічні бізнес-одиниці (СБО): дозволяє розробляти індивідуальні стратегії для кожної одиниці, враховуючи її специфіку та ринкові умови;

- матриця «зростання-частка ринку» (BCG): класифікує продукти або бізнес-одиниці за параметрами – темпи зростання ринку та відносна частка ринку з розподілом СБО на чотири категорії;

- матриця «McKinsey/General Electric» – оцінює СБО за двома параметрами: привабливість ринку та конкурентна позиція бізнес-одиниці та дозволяє більш детально аналізувати стратегічні варіанти та визначати пріоритети інвестування;

- матриця «Shell/DPM»: фокусується на життєвому циклі продукту та конкурентній позиції й визначає стратегії для кожної стадії розвитку продукту;

- матриця ADL/LC: враховує стадію життєвого циклу галузі та конкурентну позицію суб'єкту національної економіки й дозволяє визначити оптимальні стратегії для кожної комбінації цих факторів;

- матриця Ансоффа та схема Абеля: допомагають визначити можливі напрямки зростання суб'єкту національної економіки через аналіз продуктово-ринкових комбінацій та стратегічних рішень щодо диверсифікації;

- матриця Томпсона-Стрікланда: оцінює бізнес-одиниці за двома параметрами – сила конкурентної позиції та стадія життєвого циклу галузі й дозволяє визначити відповідні стратегії для кожного її СБО.

На нашу думку, ще одним дієвим інструментом стратегічного управління діяльності суб'єкту господарювання є процес бюджетування його діяльності підприємства та побудови стратегії його розвитку, що неможливо без стратегічного управління доходами, витратами та фінансовими результатами діяльності, що підтверджується й дослідженнями вчених й фахівців [8-11]. Так, як підтвердило дослідження, «в умовах сьогодення бюджетування застосовується суб'єктами господарської діяльності лише для того, щоб контролювати окремі показники, а не для управління витратами, тому його використання є перспективним напрямом управлінської діяльності та підвищення ефективності виробництва» [10] та, є інструментом результативної діяльності управлінського персоналу.

Сучасні умови господарювання суб'єктів за напрямками діяльності – готельно-ресторанний бізнес, агробізнес та харчова промисловість, вимагають ефективного управління та побудови стратегії їх розвитку, що не можливо без застосування їх персоналом в механізмі управління сучасних діджитал-інструментів та цифрових технологій.

Таким сучасним діджитал-інструментарієм для планування майбутньої діяльності та побудови стратегії розвитку суб'єктів та підвищення результативності діяльності персоналу може бути застосування системи бюджетування «UBC Analytics» на платформі «IBM Analytics» – це комплексна платформа для автоматизації та процес безперервного бюджетування з використанням штучного інтелекту (AI) на платформі IBM Planning Analytics для здійснення та вдосконалення ключових процесів (формування консолідованої звітності, управління казначейськими операціями; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; планування; бюджетування; управління ліквідністю, фінансовою стійкістю та ймовірністю банкрутства та іншими процесами суб'єкту господарювання [12].

Проведене нами дослідження функціональних можливостей системи бюджетування «UBC Analytics» на платформі «IBM Analytics» не тільки допомагає покращити результативність діяльності управлінського персоналу в формуванні механізму управління та побудови стратегії розвитку суб'єктів господарювання, але дозволяє [12]:

1. Дозволяє розширити та забезпечити ключові функціональні можливості системи планування витрат на персонал (див. табл. 1), а саме:

- провести розрахунок основних бюджетів, який охоплює планування базових витрат на персонал, включно зі штатною структурою, посадовими окладами, соціальними виплатами та компенсаціями;
- «UBC Analytics: Планування витрат на персонал» дає змогу прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати фінансові наслідки змін у штатному розкладі та оптимізувати витрати на оплату праці;
- дозволяє на основі проведених розрахунків щодо планування та прогнозування витрат на персонал забезпечити збалансоване формування фонду заробітної плати й забезпечення соціальних гаран-

тій, враховуючи ринкові тенденції та внутрішню політику суб'єкту господарювання;

2. Дозволяє забезпечити вертикально інтегровані рішення суб'єкту господарювання, а саме організувати систему бюджетування застосовувати:

- у суб'єктів агропромислового виробництва повного циклу, враховуючі їх збутову та торговельну діяльність на внутрішньому та міжнародних ринках;
- у суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу або індустрії гостинності;
- застосовувати консолідаційне бюджетування P&L та CF в агрохолдингах, кластерних об'єднаннях з агропромислового виробництва повного циклу, великих комплексах готельно-ресторанного бізнесу або індустрії гостинності, представленою з суб'єктами різних секторів діяльності.

Таблиця 1

Характеристика ключових функціональних можливостей системи планування витрат на персонал в системі UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics*

Ключова можливість	Характеристика функціональних можливостей системи
1. Формування штатного розкладу.	1. Формування планового штатного розкладу, включає планування кількості співробітників, їхніх посад та розподіл за підрозділами на підставі організаційної структури компанії. 2. Планування вакансій і розрахунок потреби в нових фахівцях за заданими категоріями співробітників, планування змін у командах і прогнозування кількості необхідних робочих місць для ефективного функціонування підрозділів. 3. Формування інструментів для оптимізації кадрового складу з урахуванням продуктивності та завантаженості працівників.
2. Планування змін у чисельності персоналу.	1. Планування потреби в нових співробітниках або планування скорочення штату залежно від стратегічних цілей суб'єкту господарювання. 2. Оцінка витрат на найм та адаптацію нових працівників. 3. Розрахунок економії в разі можливих скорочень або оптимізації кадрового складу.
3. Розрахунок посадових окладів.	1. Визначення рівня заробітної плати відповідно до посад, кваліфікаційних вимог і системи грейдів. 2. Оцінка витрат на оплату праці. 3. Прогнозування змін у фондомісткості бюджету та коригування компенсаційної політики залежно від фінансових можливостей суб'єкту господарювання.
4. Розрахунок соціальних виплат та компенсацій.	1. Розрахунок витрат на державні виплати, соціальне забезпечення: лікарняні та декретні виплати, допомогу по безробіттю та інші компенсації. 2. Прогнозування змін у законодавстві. 3. Оцінка фінансового навантаження та планування з урахуванням обов'язкових соціальних зобов'язань.
5. Розрахунок бюджету заробітної плати.	1. Бюджетування фонду оплати праці з урахуванням окладів, нарахувань, надбавок, премій та інших компенсаційних виплат та видів додаткової заробітної плати. 2. Оцінка фінансового навантаження на бюджет суб'єкту господарювання та оптимізація витрат.
6. Розрахунок додаткових виплат на персонал та його мотивацію	1. Планування додаткових витрат на персонал. 2. Розробка мотиваційних програм. 3. Розрахунок виплат на: соціальне забезпечення та відновлення персоналу, мотивацію ефективної діяльності, кар'єрного зростання та його розвитку.

*Джерело: складено автором на основі даних [12]

Дослідження показало [12], що забезпечення результативності діяльності управлінського персоналу таких суб'єктів господарювання на основі застосування такого діджитал-інструментарію стратегічного аналізу діяльності досягається й з застосуванням інкрементального та безперервного бюджетування зі

штучним інтелектом (AI) в системі IBM; нормативно-драйверного бюджетування та додаткових функціональних можливостей – гнучких формул, розрахунок бюджетів об'єднано з формами Excel, відеодемонстрацій системи IBM Planning Analytics. Наприклад, автоматичний розрахунок цільової кількості

персоналу за нормативами завантаження або розподіл планових витрат між центрами відповідальності й калькуляція прибутку по регіонах на основі заданих драйверів виручки є особливостями застосування нормативно-драйверного бюджетування такого діджитал-інструментарію [12].

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі теоретичного узагальнення, дослідження наукових публікацій, праць фахівців та статистичних даних та щодо вирішення важливої наукової і практичної проблеми вибору та застосування сучасного методичного та діджитал-інструментарію для забезпечення функціонування, формування ефективної стратегії управління та розвитку важливих суб'єктів господарювання національної економіки, формування ефективного механізму управління та оптимізації витрат на персонал, розвитку корпоративної культури в сучасних умовах в Україні, дозволило сформулювати такі висновки:

1. Обґрунтовано важливість збереження вітчизняних товаровиробників агропродовольчої продукції повного циклу діяльності або їх об'єднань, забезпечення трансформації діяльності та розвитку, можливості створення конкурентних переваг та виходу на міжнародні ринки збуту продукції, формування власних ТНК з базою походження в Україні тощо.

2. Доведено, що суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу та індустрії гостинності, як другого важливого напрямку діяльності в Україні, для населення країни є персоналом такої динамічної галузі, для яких відкриваються широкий спектр можливостей для кар'єрного зростання; високий рівень оплати праці, забезпечення високих доходів та фінансової стабільності; можливість роботи в різних напрямках діяльності та можливості створення власного бізнесу та його розвитку.

3. Показано, що частиною готельно-ресторанного бізнесу є індустрія гостинності є одним із найшвидших, привабливих та важливих у зростанні секторів національної економіки, що забезпечує не тільки процес проживання, харчування та дозвілля населення країни, поєднуючи сервіс і туризм, але й менеджмент – систему управління таким напрямом діяльності, наявності висококваліфікованого персоналу від адміністраторів до керівників найвищого рангу управління таким бізнесом.

4. Доведено, що для глибокого аналізу зовнішнього середовища суб'єкта господарювання ме-

тодичним інструментарієм стратегічного аналізу може бути застосування різних методів та моделей для досягнення стратегічних цілей та прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів між різними бізнес-одиницями, враховуючи їх привабливість та конкурентоспроможність на ринку.

5. Проаналізовано та обґрунтовано, що дієвим інструментом стратегічного управління діяльності таких суб'єктів господарювання за напрями діяльності як готельно-ресторанний бізнес і індустрія гостинності, агробізнес і харчова промисловість, є процес бюджетування його діяльності підприємства та побудови стратегії його розвитку та є інструментом результативної діяльності управлінського персоналу з застосуванням персоналом сучасних діджитал-інструментів і цифрових технологій в механізмі управління.

6. Запропоновано та обґрунтовано застосування сучасного діджитал-інструментарію для планування майбутньої діяльності та побудови стратегії розвитку таких суб'єктів господарювання та підвищення результативності діяльності персоналу на основі системи бюджетування «UBC Analytics» на платформі «IBM Analytics» – комплексної платформи для автоматизації та процесу безперервного бюджетування з використанням штучного інтелекту (AI) для здійснення та вдосконалення ключових процесів.

7. Проведене дослідження ключових функціональних можливостей системи планування витрат на персонал в системі бюджетування «UBC Analytics» на платформі «IBM Analytics» та вертикально інтегрованих рішень суб'єкту господарювання, дозволяє не тільки організувати систему бюджетування, але й допомагає покращити результативність діяльності управлінського персоналу в формуванні механізму управління та побудові стратегії їх розвитку в агрохолдингах, кластерних об'єднаннях з агропромислового виробництва повного циклу, великих комплексах готельно-ресторанного бізнесу або індустрії гостинності, представленою з суб'єктами різних секторів діяльності.

Напрямами нашого подальшого дослідження в контексті вже проведеного, є дослідження аспектів застосування консолідаційного бюджетування P&L, CF у суб'єктів агропромислового виробництва, готельно-ресторанного бізнесу та індустрії гостинності в Україні.

Література

1. Купріна Н.М. Забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України: теорія і практика: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 304 с.
2. Купріна Н.М., Бондаренко О.В., Корчаковська К.В. Дослідження інструментарію стратегічного аналізу оцінювання макросередовища функціонування суб'єктів господарювання: аспект стратегічного управління розвитку бізнесу та його інноваційної складової // Економічні інновації. 2025. Т. 27, вип. 2 (95). С. 88-99. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/98/EI95> doi: 10.31520/ei.2025.27.2(95).88-97 (дата звернення 1.11.2025).
3. Купріна Н.М., Осадчий М.Л., Баранюк Х.О. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 39-48. doi: 10.15673/fie.v17i2.3167

4. Статистика зарплат в Україні: за вакансіями, за резюме. *Work.ua*: [веб-сайт]. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення 1.11.2025)
5. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280> doi:10.32782/2524-0072/2022-38-22 (дата звернення 1.11.2025).
6. Тарасовський Ю. Все більше компаній готові платити працівникам і постачальникам. Головні факти з дослідження Gradus та KSE. *Forbes.ua*: [веб-сайт]. URL: <https://forbes.ua/news/vse-bilshe-kompaniy-gotovi-platiti-pratsivnikam-i-postachalnikom-golovni-fakti-z-doslidzhennya-gradus-ta-kse-28042022-5709> (дата звернення 1.11.2025).
7. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2020). *Державна служба статистики України*: [веб-сайт]. URL: <https://data.gov.ua/dataset/afb3d64f-7346-47bf-a9e2-0671629fc1d3> (дата звернення 1.11.2025).
8. Малярчук О.В. Аналіз динаміки бюджетування та її вплив на інвестиційну активність інноваційних підприємств в Україні // Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4227> doi: 10.32702/2307-2105.2024.7.51 (дата звернення 1.11.2025).
9. Головки О.Г., Кочура В.С., Чеботарьова А.Ю. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу на підприємстві // Економіка та управління національним господарством. 2019. Вип. 6 (23). С. 110-116. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/18.pdf doi:10.32782/easterneurope.23-16 (дата звернення 1.11.2025)
10. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами // Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 33-38. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-5.pdf> doi: 10.31891/2307-5740-2023-316-2-5 (дата звернення: 1.11.2025).
11. Борисюк І.О., Семеняка Я.В. Формування системи управління витратами підприємства // *Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2017. № 6 (2017). С. 15-23. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Borisyuk-I.-O.-Semenyaka-YA.-V..pdf>. (дата звернення: 5.2025).
12. UBC ANALYTICS – IBM ANALYTICS: Веб-сайт. URL: <https://ubcanalytics.com.ua> (дата звернення: 1.11.2025).

Стаття надійшла 10.11.2025

Стаття прийнята до друку 25.11.2025

Доступно в мережі Internet 24.12.2025

Kuprina N.

Doctor of Economics, Professor

Department of Accounting and Auditing

Odesa National University of Technology

Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039

E-mail: k.natali_@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4645-545X>

MODERN DIGITAL TOOLS FOR STRATEGIC ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE: THE ASPECT OF THE PERFORMANCE OF MANAGEMENT PERSONNEL

Based on theoretical generalization, research of scientific publications, works of specialists and statistical data and on solving the important scientific and practical problem of choosing and applying modern methodological and digital tools to ensure the functioning, formation of an effective management strategy and development of important economic entities of the national economy, formation of an effective mechanism for managing and optimizing personnel costs, and development of corporate culture in modern conditions in Ukraine. It has been analyzed and substantiated that the budgeting process is an effective tool for strategic management of the activities of such business entities in areas of activity as the hotel and restaurant business and the hospitality industry, agribusiness and the food industry, and is a tool for the effective activities of management personnel with the use of modern digital tools by the staff. The article substantiates and proposes the use of modern digital tools for planning future activities and building a strategy for the development of business entities and increasing the effectiveness of personnel activities based on the UBC Analytics budgeting system on the IBM Analytics platform. The key functional capabilities of the per-

sonnel cost planning system in the UBC Analytics budgeting system and vertically integrated solutions have been researched and proven, allowing a business entity not only to organize a budgeting system, but also to help improve the effectiveness of management personnel in forming a management mechanism and building a strategy for their development in agroholdings, cluster associations of full-cycle agroindustrial production, large complexes of the hotel and restaurant business or the hospitality industry, represented by entities from various sectors of activity.

Key words: personnel, management, mechanism, digital tools, strategy, strategic analysis, formation, performance, development, budgeting process, hotel and restaurant business, hospitality industry, agro-industrial production, business entities.

References

1. Kuprina, N. M. (2019). *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti kharchovoi promyslovosti Ukrainy: teoriia i praktyka*. Vydavnychiy dim «Helvetyka».
2. Kuprina, N. M., Bondarenko, O. V., & Korchakovska, K. V. (2025). Doslidzhennia instrumentarii stratehichnoho analizu otsiniuvannia makrosередovyscha funktsionuvannia sub'ektiv hospodariuvannia: aspekt stratehichnoho upravlinnia rozvytku biznesu ta yoho innovatsiinoi skladovoi. *Ekonomichni innovatsii*, 27(2)95, 88-99. <https://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/98/EI95> doi: 10.31520/ei.2025.27.2(95).88-97 (Retrieved November 1, 2025).
3. Kuprina, N. M., Osadchyi, M.L., & Baraniuk, Kh.O. (2025). Innovatsiini instrumenty zabezpechennia rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva ta yoho modernizatsii v systemi natsionalnoi ekonomiky. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 17(2), 39-48. doi: 10.15673/fie.v17i2.3167
4. *Statystyka zarplat v Ukraini: za vakansiiamy, za reziume*. Work.ua. <https://www.work.ua> (Retrieved November 1, 2025)
5. Bazhenova, S., Polohovska, Yu., & Kantsur, I. (2022). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v umovakh sohodennia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280> doi:10.32782/2524-0072/2022-38-22 (Retrieved November 1, 2025).
6. Tarasovskiy, Yu. *Vse bilshe kompanii hotovi platyty pratsivnykam i postachalnykam. Holovni fakty z doslidzhennia Gradus ta KSE*. Forbes.ua. <https://forbes.ua/news/vse-bilshe-kompaniy-gotovi-platiti-pratsivnykam-i-postachalnikam-golovni-fakty-z-doslidzhennya-gradus-ta-kse-28042022-5709> (Retrieved November 1, 2025).
7. *Rentabelnist operatsiinoi ta usiiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010–2020)*. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://data.gov.ua/dataset/afb3d64f-7346-47bf-a9e2-0671629fc1d3> (Retrieved November 1, 2025).
8. Maliarchuk, O. V. (2024). Analiz dynamiky biudzhetuвання ta yii vplyv na investytsiinu aktyvnist innovatsiinykh pidpriemstv v ukraini. *Efektivna ekonomika*, (7). <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4227> doi: 10.32702/2307-2105.2024.7.51 (Retrieved November 1, 2025).
9. Holovko, O. H., Kochura, V. S., & Chebotarova, A. Yu. (2019). Biudzhetuвання yak instrument operatyvnoho finansovoho kontroliu na pidpriemstvi. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 6(23), 110-116. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/18.pdf doi:10.32782/easterneurope.23-16 (Retrieved November 1, 2025)
10. Chumak, H. (2023). Biudzhetuвання yak skladova systemy upravlinnia vytratamy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 33-38. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-5.pdf> doi: 10.31891/2307-5740-2023-316-2-5 (Retrieved November 1, 2025).
11. Borysiuk, I. O., Semeniaka, Ya. V. (2017). Formuvannia systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva. *Modern Economics*, 6, 15-23. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Borisyuk-I.-O.-Semenyaka-YA.-V..pdf>. (Retrieved November 1, 2025).
12. UBC ANALYTICS – IBM ANALYTICS. <https://ubcanalytics.com.ua> (Retrieved November 1, 2025).

Received 10 November 2025

Approved 25 November 2025

Available in Internet 24.12.2025

Цитування згідно ДСТУ 8302:20

Купріна Н.М. Сучасні діджитал-інструменти стратегічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання в Україні: аспект результативності функціонування управлінського персоналу // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 4. С. 62-68. doi 10.15673/fie.v17i4.3384

Cite as APA style citation

Kuprina, N. (2025). Modern digital tools for strategic analysis of the activities of business entities in Ukraine: the aspect of the performance of management personnel. *Food Industry Economics*, 17(4), 62-68. doi 10.15673/fie.v17i4.3384