

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.7>

УДК 005.95:005.332.8:336.143:330.342(447):004.75

JEL Classification: D81, M12, M20

Купріна Н.М.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4645-545X>
Одеський національний технологічний університет

АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Kuprina N.M.,
dr.sc.(econ.), professor,
head of the department of finance, accounting and audit,
Odessa National Technological University

ASPECTS OF THE MECHANISM FOR MANAGING THE PERFORMANCE AND DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF NATIONAL ECONOMIC ENTITIES BASED ON DIGITALIZATION

Постановка проблеми. Розвиток національної економіки та її суб'єктів, формування ефективного механізму управління ними, ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності в сучасних умовах не можливо без застосування в їх діяльності сучасних цифрових технологій та їх діджитал-інструментів, постійне удосконалення вже існуючих та впровадження нових й новітніх.

Розвиток національних економічних систем під впливом глобалізаційних процесів, де саме економічні процеси є домінуючими та формують економічно та ринково розвинути країни, потребує постійного пошуку, дослідження та впровадження таких діджитал-інструментів або цифровізації (діджиталізації) вже існуючих бізнес-процесів в системі управління суб'єктами національної економіки, що сприяє розвитку цифрової економіки держав та забезпечує значне зростання їх ВВП. Не можна не погодитися з дослідженнями науковців, результатами статистичних досліджень та показників фахівців, що діджиталізація механізму управління суб'єктами господарювання дозволяє не тільки створювати унікальні продукти, як результату діяльності, задовольнити зростаючі потреби їх споживачів клієнтів та внутрішньому та зовнішніх ринках збуту, забезпечує можливість функціонування суб'єкту та реалізації продукту з будь-якої точки світу, але й підвищити ефективність роботи та результативність як виробничого, так й управлінського персоналу.

Тому, вирішення проблеми забезпечення ефективності та результативності роботи персоналу у суб'єктів господарювання на основі діджиталізації в механізмі управління ними для економіки України є не тільки актуальним для дослідження, але потребує вирішення й під час війни та військових дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектам застосування сучасного методичного інструментарію в механізмі управління суб'єктами національної економіки, роботі управлінського персоналу та застосування управлінського обліку в різних галузях присвячені публікації українських та іноземних науковців і фахівців: 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. Леня, О. Лищенко, М. Матвійчук, Б. Нідлза, Л. Нападовської, 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 потребують дослідження з метою покращення ефективності роботи персоналу й удосконалення системи управління суб'єктами національної економіки та прибутковості бізнесу.

Наші попередні дослідження та аналіз публікацій підтвердили [1-7], що:

- саме інструменти управлінського обліку з урахуванням викликів сьогодення управління суб'єктами господарювання є важливими й сучасними для ефективного функціонування бізнесу [1; 2];
- процес бюджетування, як дієвий інструмент в механізмі управління суб'єктом господарювання та короткострокового планування його майбутньої діяльності в роботі управлінського персоналу

потребує застосування «сучасних методик... бюджетування має значний потенціал для підвищення ефективності розподілу ресурсів інноваційних підприємств в Україні. Однак, для досягнення бажаних результатів необхідно адаптувати ці методики до місцевих умов і забезпечити належну підготовку управлінського персоналу» [2; 3];

– процес бюджетування, як дієвий інструмент управлінського обліку, є процесом розробки «бюджетів, організація їх здійснення та контроль за виконанням...система бюджетів дозволяє заздалегідь здійснити оцінку ефективності управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси та співставити витрати при розробці концепції бізнесу» [4]. Застосування такого інструменту значно підвищує ефективність діяльності управлінського персоналу суб'єкту господарювання та сформувати прибутковий бізнес й результативність його майбутньої діяльності;

– процес бюджетування є інструментом оперативного фінансового контролінгу у суб'єкті національної економіки та бюджетного контролю [5; 6], який дозволяє спрогнозувати майбутні фінансові результати та, відповідні, доходи і витрати, платоспроможність суб'єкту, його грошових надходжень і видатків, а також сформувати систему бюджетного контролю в механізмі управління таким суб'єктом;

– процес бюджетування є інструментом стратегічного управління діяльності підприємства та побудови стратегії його розвитку, що не можливо без стратегічного управління не тільки доходами та фінансовими результатами діяльності, але й його витратами, що потребує стратегічного управління ними, але «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» [7] та, на нашу думку, є інструментом результативної діяльності управлінського персоналу.

Дослідження вчених та фахівців [3-7], а також наші попередні дослідження [1; 2] підтверджують, що для ефективної діяльності управлінського персоналу та створення ефективного механізму управління суб'єктом господарювання, його результативністю, прибутковістю та фінансової стійкістю його діяльності в сучасних умовах, потрібно не тільки пошуку сучасного методичного інструментарію управління нею, але й його автоматизації та пошуку нових діджитал-інструментів.

Постановка завдання. Мета статті – розкрити та обґрунтувати застосування сучасних діджитал-інструментів для проведення процесу бюджетування майбутньої діяльності суб'єкту господарювання з метою підвищення її результативності, можливості розвитку, покращення механізму управління й ефективності роботи персоналу такого суб'єкту національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наше попереднє дослідження та аналіз публікацій вчених і фахівців показав, що в практичній діяльності суб'єктів господарювання може бути застосований такий методичний інструментарій для здійснення процесу бюджетування майбутньої діяльності, а саме [1]:

1. Zero Based Budgeting (ZBB) – інструментарій формування бюджетів «з нуля» при обґрунтованні всіх витрат з самого початку, одним з його результатів є більш ефективний розподіл ресурсів на підставі проведеного ретельного аналізу та перевірки кожного елементу й напрямку витрат на необхідність їх здійснення.

2. Beyond Budgeting – інструментарій, який є більш гнучким підходом та краще адаптується до агресивних змін ринку та факторів зовнішнього середовища, сприяє швидкості та ефективності прийняття рішень й, дуже важливим є те, що він передбачає децентралізацію фінансових рішень.

Таких два методичних підходи можуть бути застосовані в Україні у військовий період для суб'єктів національної економіки, так як враховують нестабільність та агресивний вплив факторів зовнішнього середовища функціонування суб'єктів, але другий метод – сприяє більш гнучкому й динамічному управлінню фінансовими ресурсами суб'єкта, вимагає значних організаційних змін: реструктуризації суб'єкта господарювання та перебудови корпоративної культури. Обидва методичних підходи потребують навчання персоналу щодо здійснення фінансового планування та аспектів діджитал-інструментів здійснення системи бюджетування у суб'єкта господарювання та знань фінансової грамотності [3; 4].

Проведене нами дослідження [1; 2] підтверджує ефективність застосування сучасного діджитал-інструменту в механізмі управління суб'єктами національної економіки, як системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Analytics, яка ґрунтується на безперервному процесі бюджетування з використанням штучного інтелекту (AI) на платформі IBM Planning Analytics. Такий діджитал-інструмент є комплексною платформою для автоматизації та вдосконалення ключових процесів: планування; бюджетування; формування консолідованої звітності; управління казначейськими операціями; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; ліквідністю та фінансовою стійкістю, яка пропонується для використання нами для застосування у суб'єктів національної економіки [2; 8]. Систему бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Analytics для використання персоналом в механізмі управління суб'єктів господарювання можна застосовувати у всіх їх структурних підрозділах та за різними видами та напрямками їх діяльності, тому що така

автоматизована система управління є гнучкою та має високу адаптивність, що підтверджує дослідження. Проведене нами дослідження дозволило сформулювати основні характеристики функціональних можливостей такої автоматизованої системи бюджетування (табл. 1) [2; 8].

Таблиця 1

Характеристика функціональних можливостей системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics

Вид можливості	Характеристика
1. Гнучке бюджетування на основі сценарного аналізу	1. Створення різних версій та сценаріїв бюджетів, проведення факторного аналізу для виявлення ключових чинників впливу. 2. Сценарне моделювання на основі змінних параметрів. 3. Використання механізму «пісочниці» для персонального моделювання фінансових показників, тестування альтернативних варіантів та пошук оптимальних рішень. 4. Автоматичне оновлення розрахунків при зміні вхідних даних. 5. Порівняльний аналіз версій бюджету для оцінки впливу різних факторів на фінансові результати. 6. Вбудована система контролю змін для відстеження коригувань і забезпечення прозорості бюджетного процесу.
2. Інкрементальне та безперервне бюджетування зі штучним інтелектом (AI) в системі IBM Planning Analytics	1. Аналіз введених даних із використанням штучного інтелекту для побудови точних прогнозів. 3. Автоматичний підбір оптимальної статистичної моделі на основі 12 критеріїв відповідності. 4. Оцінка ймовірності реалізації кожного сценарію, виявлення прихованих трендів і закономірностей, адаптивне коригування прогнозів у режимі реального часу, інтеграція з іншими фінансовими інструментами для розширеного аналізу. 5. Візуалізація отриманих результатів у вигляді дашбордів і аналітичних звітів для прийняття обґрунтованих рішень. 6. Автоматичне оновлення прогнозів із урахуванням нових даних та змін у бізнес-середовищі.
3. Нормативно-драйверне бюджетування	1. Система бюджетування UBC Analytics (IBM Planning Analytics) дозволяє виконувати найскладніші калькуляції та розрахунки. 2. Обробка нормативів і правил на сервері для централізованого виконання розрахунків. 3. Реалізація нормативно-драйверної логіки для автоматизованого розрахунку показників на основі заданих параметрів. 4. Для прикладу, автоматичний розрахунок цільової чисельності персоналу за нормативами навантаження. Чи розподіл планових витрат між центрами відповідальності та калькуляція прибутку по регіонам на основі заданих драйверів виручки.
4. Функціональні можливості	1. Гнучкі формули: інструменти налаштування розрахунків і бізнес-правил надають можливість легко налаштувати потрібні калькуляції та обмін даними між формами бюджетів. Логічні сценарії дають змогу обробляти великі обсяги даних і здійснювати розрахунки в заданій послідовності. 2. Розрахунок бюджетів об'єднано з формами Excel: Внесення та редагування планів відбувається через веб-форми та форми Excel. Додаткова панель інструментів системи IBM Planning Analytics розширює можливості Excel, додаючи функції багатовимірного аналізу даних і спрощуючи роботу зі складними структурами даних. Функціональні можливості 3. Відео-демонстрація системи IBM Planning Analytics: демонстрація базової функціональності та основ роботи з платформою IBM Planning Analytics.

Джерело: структуровано автором [2, с. 82-83]

Проведений аналіз системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Analytics показав можливість для персоналу підприємства, який займається організацією, розрахунком та моделюванням показників в бюджетах, моніторингом й контролем діяльності суб'єкту господарювання на основі такого планування та прогнозування показників його майбутньої діяльності, структурування прийняття управлінських рішень на [8]:

1. *Функціональні рішення:* бюджетування продажів, бюджетування операційних витрат (ОРЕХ, G&A), бюджетування капітальних витрат, бюджетування витрат на персонал, бюджетування витрат на логістику, бюджетування виробництва.

Вертикально інтегровані рішення: бюджетування в будівництві та девелопменті, консолідаційне бюджетування (P&L, CF, BS), бюджетування в торговельній компанії, бюджетування у виробничій компанії, бюджетування у банку, бюджетування в благодійній організації.

Обґрунтування структурованих управлінських рішень процесу бюджетування із застосуванням такого діджитал-інструменту сформовано нами в табл. 2 після проведеного аналізу [8].

Таблиця 2

Обґрунтування структурованих функціональних управлінських рішень системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics

Вид	Напрямок	Характеристика
1. Функціональні рішення	1.1. Бюджетування продажів.	UBC Analytics виконує планування та бюджетування продажів з урахуванням обсягів реалізації, цін, знижок і ребейтів, прогнозує майбутні показники на основі аналізу історичних даних, проводить сценарний аналіз і оцінку маржинальності та формує детальний план оплат.
	1.2. Бюджетування операційних витрат (OPEX, G&A).	Планування операційних витрат (OPEX, G&A) через інтегровану систему прогнозування, бюджетування, аналізу та контролю. Підтримується сценарне моделювання для оцінки можливих змін і прийняття обґрунтованих рішень.
	1.3. Бюджетування капітальних витрат.	UBC Analytics формує бюджет капітальних витрат (CAPEX) на основі аналізу наявних і запланованих до придбання активів. Розраховує витрати на амортизацію, ремонт, вибуття, реалізацію інвестицій. Прогнозує P&L, Cash Flow і Balance.
	1.4. Бюджетування витрат на персонал.	UBC Analytics: Планування витрат на персонал – це комплексне рішення на платформі IBM Planning Analytics, призначене для прогнозування, бюджетування та аналізу витрат на персонал. Система дозволяє детально планувати штатний розклад, розраховувати заробітну плату, соціальні виплати, податки та бонуси, а також підтримує сценарне моделювання та інтеграцію з фінансовими системами.
	1.5. Бюджетування витрат на логістику.	Система дає змогу точно планувати та контролювати логістичні витрати через моделювання маршрутів, деталізацію бюджету, інтеграцію з фінансами та управління грошовими потоками. Підтримуються різні методи розрахунку витрат і оплат, що забезпечує адаптивність до змін операційного середовища.
	1.6. Бюджетування виробництва	UBC Analytics забезпечує повний цикл планування виробництва – від детальної калькуляції собівартості на рівні одиниці готового продукту до автоматичного оновлення планів у разі зміни нормативів, маршрутів або обсягів виробництва.

Джерело: структуровано автором на основі джерела [8]

Обґрунтування структурованих вертикально-інтегрованих управлінських рішень системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics, за результатами такої системи охоплює всі процеси планування та бюджетування будівництва та девелопменту – від окремих проєктів до загальноопераційної діяльності. Так, рішення допомагає компаніям ефективно планувати доходи, витрати та рух грошових коштів з урахуванням повного життєвого циклу будівельних проєктів (ЖЦП), як показало дослідження [8]:

1. Поточні проєкти – детальне бюджетування доходів та витрат, а також руху грошових коштів діючих будівельних проєктів (від початку і до завершення життєвого циклу проєктів).
2. Перспективні проєкти – моделювання майбутніх проєктів, що знаходяться на стадії ідеї або підготовки (pipeline девелопменту), з можливістю сценарного аналізу їх запуску.
3. Продажі за проєктами – прогнозування продажів об'єктів нерухомості або будівельних послуг у розрізі проєктів (наприклад, продаж квартир по житловому комплексу).
4. Операційна діяльність – планування витрат, не прив'язаних до конкретних проєктів (наприклад, витрати на утримання офісів, адміністративні та маркетингові витрати).
5. Витрати та доходи – відображення як операційних витрат, так і собівартості будівництва по проєктах, а також всіх джерел доходів (від продажу об'єктів, оренди, підрядних робіт тощо).
6. Фінансові результати майбутніх періодів – прогнозування перспективних доходів та прибутків, грошових потоків і фінансового стану компанії на основі запланованих проєктів і операцій.

Кожний блок такої автоматизованої системи дозволяє не тільки провести розрахунки, але й сформувати графічне зображення отриманих показників, їх динаміки та сформувати презентацію таких розрахунків та прогнозування для більш якісного аналізу й прийняття ефективних управлінських рішень та представлення очікуваних результатів для керівництва та власників суб'єкту господарювання.

Таким чином, такий сучасний діджитал-інструмент, на нашу думку, дозволяє суттєво підвищити ефективність та результативності роботи управлінського персоналу суб'єктів господарювання, що є необхідним в сучасних умовах їх функціонування в Україні та пошуку трансформації діяльності та розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Теоретичне узагальнення наукових досліджень та публікацій фахівців щодо вирішення важливої наукової і практичної проблеми – застосування сучасних діджитал-інструментів для проведення процесу бюджетування майбутньої діяльності суб'єкту господарювання з метою підвищення її результативності, можливості та побудови стратегії розвитку, покращення механізму управління й ефективності роботи персоналу такого суб'єкту національної економіки в сучасних умовах їх функціонування в Україні, дозволило сформулювати такі висновки:

1. Діджиталізація механізму управління суб'єктами національної економіки дозволяє не тільки створювати унікальні продукти, як результату діяльності, задовольнити зростаючі потреби їх споживачів клієнтів та внутрішньому та зовнішніх ринках збуту, забезпечує можливість функціонування суб'єкту та реалізації продукту з будь-якої точки світу, але й підвищити ефективність роботи та результативність як виробничого, так й управлінського персоналу.

2. Обґрунтовано, що застосування такого інструменту, як процес бюджетування майбутньої діяльності такого суб'єкту значно підвищує ефективність діяльності управлінського персоналу та дозволяє сформулювати прибутковий бізнес, забезпечити фінансову стійкість, результативність його майбутньої діяльності та побудувати стратегію розвитку.

3. Обґрунтовано та запропоновано використання для процесу бюджетування у суб'єктів господарювання в Україні такого діджитал-інструменту, як система бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics, показано його функціональні можливості, основні характеристики та структуровані управлінські рішення.

4. Обґрунтовано та доведено, що такий сучасний діджитал-інструмент, на нашу думку, дозволяє:

- суттєво підвищити ефективність та результативності роботи управлінського персоналу суб'єктів господарювання, що є необхідним в сучасних умовах їх функціонування в Україні та пошуку трансформації діяльності та розвитку;

- сприяє більш реалістичному, багатоваріантному та сучасному процесу формування та прогнозування майбутньої діяльності підприємства;

- здійснення моніторингу прибутковості, фінансової стійкості, результативності та контролю показників діяльності, які заплановані та прогнозовані персоналом й затверджені керівництвом на основі інструментів діджиталізації;

- можливості застосування персоналом суб'єкта національної економіки в механізмі управління його діяльністю інструментів штучного інтелекту для більш ефективних, нестандартних управлінських рішень та моніторингу показників.

Таким чином, науковою новизною результатів проведеного дослідження є: підхід до застосування в механізмі управління діяльністю суб'єктів національної економіки системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics, як сучасного діджитал-інструменту планування майбутньої діяльності суб'єкту, з метою підвищення ефективності роботи управлінського персоналу та механізму управління, який дозволяє сформулювати прибутковий бізнес, забезпечити фінансову стійкість, результативність його майбутньої діяльності та побудувати стратегію розвитку, який отримав подальшого розвитку.

Подальшим нашим дослідженням є практичні аспекти застосування такого діджитал-інструментарію системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics в регіональному вимірі дослідження – у суб'єктів агропромислового виробництва повного циклу та готельно-ресторанного бізнесу Одеської області.

Література

1. Купріна Н. М., Івченко Є. О., Дабіжа О. М. Аспекти застосування сучасних інструментів управлінського обліку в системі управління грошовими потоками та фінансовими результатами діяльності підприємства // Економічні та соціальні аспекти розвитку України : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції 15-16 жовтня 2025 року. Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2025. С. 481-484. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Collection_of_abstracts_ekonom_2025.pdf (дата звернення: 16.10.2025).

2. Купріна Н. М. Особливості застосування методичного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності послуг медичної сфери в системі управління закладами охорони здоров'я. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т 17. Вип №1. С. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3174>

3. Малярчук О. В. Аналіз динаміки бюджетування та її вплив на інвестиційну активність інноваційних підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.51>

4. 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: 16.10.2025).
5. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій: Електронний науковий журнал*. Серія: економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). 2024. № 12. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-02/2024-12-04-02> (дата звернення 30.09.2025)
6. Головка О. Г., Кочура В. С., Чеботарьова А. Ю. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск 6 (23). С. 110-116. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/18.pdf (дата звернення 30.09.2025)
7. 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> (дата звернення: 16.10.2025).
8. Система бюджетування, казначейства та фінансової консолідації / Офіційний сайт UBC ANALYTICS - IBM ANALYTICS. URL: <https://ubcanalytics.com.ua> (дата звернення: 16.10.2025).

References

1. Kuprina, N.M., Ivchenko, Ye.O. and Dabizha, O.M. (2025), Aspects of the application of modern management accounting tools in the system of managing cash flows and financial results of the enterprise. *Ekonomichni ta sotsialni aspekty rozvytku Ukrainy. Materialy XIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 16-15 zhovtnia 2025 roku* [Economic and social aspects of the development of Ukraine: materials of the XIII International Scientific and Practical Conference of October 15-16, 2025], Odeskyi natsionalnyi tekhnolohichnyi universytet, Odesa, Ukraine, pp. 481-484. available at: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Collection_of_abstracts_ekonom_2025.pdf (access date October 16, 2025).
2. Kuprina, N.M. (2025), "Features of the application of methodological tools for ensuring the competitiveness of medical services in the management system of healthcare institutions", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 17, iss. no.1, pp. 79-85, DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v17i1.3174>
3. Maliarchuk, O.V. (2024), "Analysis of budgeting dynamics and its impact on the investment activity of innovative enterprises in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, no. 7, DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.51>
4. Borysiuk, I.O. and Semeniaka, Ya.V. (2017), "Formation of an enterprise cost management system", *Modern Economics: elektronne naukovе fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk*, no. 6, pp. 15-23, available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Borisyuk-I.-O.-Semenyaka-YA.-V..pdf>. (access date October 16, 2025).
5. Korobka, S.V. (2024), "Budgeting as a key aspect of controlling an enterprise's activities", *Problemy suchasnykh transformatsii: Elektroni naukovyi zhurnal. Seriya: ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy diialnosti)*, no. 12, available at: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-02/2024-12-04-02> (access date September 30, 2025).
6. Holovko, O.H., Kochura, V.S. and Chebotarova, A.Yu. (2019), "Budgeting as a tool for operational financial controlling at an enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, Iss. 6(23), pp. 110-116, available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/18.pdf (access date September 30, 2025).
7. Chumak, H. (2023), "Budgeting as a component of the cost management system", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, pp. 33-38, available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-5.pdf> (access date October 16, 2025).
8. Ofitsiyni sait UBC ANALYTICS – IBM ANALYTICS (2025), *Systema biudzhetuвання, kaznacheistva ta finansovoi konsolidatsii* [Budgeting, treasury and financial consolidation system], available at: <https://ubcanalytics.com.ua> (access date October 16, 2025).

Купріна Н.М.

АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА РОЗВИТОКОМ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Мета. Розкрити та обґрунтувати застосування сучасних діджитал-інструментів для проведення процесу бюджетування майбутньої діяльності суб'єкту господарювання з метою підвищення її результативності, можливості розвитку, покращення механізму управління й ефективності роботи персоналу такого суб'єкту національної економіки.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувались такі методи дослідження: для побудови структури та логіки статті – метод структурно-логічного аналізу; для обґрунтування використання процесу бюджетування та окремих діджитал-інструментів (Beyond Budgeting, Zero-Based Budgeting), функціональних можливостей та характеристики системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics – метод аналітико-порівняльного аналізу, дедукції, синтезу; для наочного представлення результатів дослідження та характеристики структурних компонентів запропонованого діджитал-інструменту – системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics – табличний та метод структуризації.

Результати дослідження. Обґрунтовано та доведено, що діджиталізація механізму управління суб'єктами національної економіки дозволяє не тільки створювати унікальні продукти, як результату діяльності, задовольнити зростаючі потреби їх споживачів клієнтів та внутрішньому та зовнішніх ринках збуту, забезпечує можливість функціонування суб'єкту та реалізації продукту з будь-якої точки світу, але й підвищити ефективність роботи та результативність як виробничого, так й управлінського персоналу. Обґрунтовано, що застосування такого інструменту, як процес бюджетування майбутньої діяльності такого суб'єкту значно підвищує ефективність діяльності управлінського персоналу та дозволяє сформувати прибутковий бізнес, забезпечити фінансову стійкість, результативність його майбутньої діяльності та побудувати стратегію розвитку. Обґрунтовано та запропоновано використання для процесу бюджетування у суб'єктів господарювання в Україні такого діджитал-інструменту, як системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics, показано його функціональні можливості та основні характеристики.

Наукова новизна результатів дослідження. Подальшого розвитку отримав підхід до застосування в механізмі управління діяльністю суб'єктів національної економіки системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics, як сучасного діджитал-інструменту планування майбутньої діяльності суб'єкту, з метою підвищення ефективності роботи управлінського персоналу та механізму управління, який дозволяє сформувати прибутковий бізнес, забезпечити фінансову стійкість, результативність його майбутньої діяльності та побудувати стратегію розвитку її результативності, можливості розвитку, й ефективності роботи персоналу такого суб'єкту національної економіки.

Практична значущість результатів дослідження. Обґрунтовані за результатами дослідження пропозиції можуть бути використані в практичній та управлінській діяльності органами державного управління та місцевого самоврядування, аудиторськими та консалтинговими фірмами, суб'єктами підприємницької діяльності з метою забезпечення ефективності функціонування, конкурентоспроможності, формування прибуткового бізнесу, забезпечення фінансової стійкості, результативності майбутньої діяльності та побудувати стратегії розвитку суб'єктів національної економіки й ефективності роботи їх персоналу, а також закладами вищої освіти в освітній діяльності для підготовки фахівців економічних спеціальностей.

Ключові слова: управління, механізм, персонал, діджитал-інструменти, формування, результативність, розвиток, процес бюджетування, стратегія, національна економіка, суб'єкти.

Kuprina N.M.

ASPECTS OF THE MECHANISM FOR MANAGING THE PERFORMANCE AND DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF NATIONAL ECONOMIC ENTITIES BASED ON DIGITALIZATION

Purpose. The aim of the article is to reveal and substantiate the use of modern digital tools for conducting the budgeting process of the future activities of a business entity in order to increase its effectiveness, development opportunities, improve the management mechanism and efficiency of the personnel of such a subject of the national economy.

Methodology of the research. The following research methods were used to achieve the set goal: to build the structure and logic of the article - the method of structural-logical analysis; to justify the use of the budgeting process and individual digital tools (Beyond Budgeting, Zero-Based Budgeting), for the functionality and characteristics of the UBC Analytics budgeting system on the IBM Planning Analytics platform – the method of analytical and comparative analysis, deduction, synthesis; for a visual presentation of the research results and characteristics of the structural components of the proposed digital tool - the UBC Analytics budgeting system on the IBM Planning Analytics platform - tabular and structuring method.

Findings. It has been substantiated and proven that the digitalization of the management mechanism of entities of the national economy allows not only to create unique products as a result of activity, to satisfy the growing needs of their consumers, clients and domestic and foreign markets, to ensure the operation of the entity and the sale of the product from anywhere in the world, but also to increase the efficiency and effectiveness of both production and management personnel. It is substantiated that the use of such a tool as the budgeting process of the future activities of such an entity significantly increases the efficiency of management personnel and allows you to form a profitable business, ensure financial stability, the effectiveness of its future activities, and build a development strategy. The use of such a digital tool as the UBC Analytics budgeting system on the IBM Planning Analytics platform for the budgeting process in

business entities in Ukraine is justified and proposed, and its functionality and main characteristics are shown.

Originality. Further development was made of the approach to using the UBC Analytics budgeting system on the IBM Planning Analytics platform in the mechanism for managing the activities of national economic entities, as a modern digital tool for planning the future activities of the entity, in order to increase the efficiency of management personnel and a management mechanism that allows you to form a profitable business, ensure financial stability, the effectiveness of its future activities, and build a strategy for developing its effectiveness, development opportunities, and the effectiveness of the work of the personnel of such a national economic entity.

Practical value. The proposals based on the results of the study can be used in practical and managerial activities by state and local government bodies, auditing and consulting firms, business entities in order to ensure the efficiency of functioning, competitiveness, the formation of a profitable business, ensuring financial stability, the effectiveness of future activities and to build strategies for the development of entities of the national economy and the efficiency of their personnel, as well as by higher education institutions in educational activities for the training of specialists in economic specialties.

Key words: management, mechanism, personnel, digital tools, formation, performance, development, budgeting process, strategy, national economy, entities.

Дата надходження рукопису: 17.11.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 12.12.2025

Дата публікації: 26.12.2025