

**Штангрет А.М.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу  
у видавничо-поліграфічній справі  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Рєпа Я.В.**

аспірант  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Shtangret Andriy, Repa Yaroslav**  
Lviv Polytechnic National University

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: БАЗОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ**

### **INFORMATION AND ANALYTICAL ENSURING THE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE: BASIC PRINCIPLES OF FORMATION**

Під тиском цифровізації національної економіки кожне підприємство змушене робити кроки стосовно цифрової трансформації. Темпи й цільове спрямування радикально відмінні, коли початковий рівень полягає у переході на електронний документообіг, а більш складні передбачають створення віддалених робочих місць й максимальної активності в застосуванні інструментів цифрового маркетингу. Безпекова діяльність підприємства не може залишатися незмінною, вона повинна випереджати такі події з метою встановлення ризиків та можливих загроз. Базовою засадою покращення управління фінансовою безпекою підприємства є створення відповідної системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Результативність дій суб'єктів безпеки визначається якістю задоволення їх інформаційних потреб щодо зрушень у зовнішньому середовищі та змін у фінансовій діяльності підприємства. Обґрунтовано умови, базові засади формування інформаційної й аналітичної підсистем та перелік ключових завдань системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства.

**Ключові слова:** інформація, інформаційне забезпечення, аналітичне забезпечення, фінансова безпека підприємства, інформаційно-аналітичне забезпечення.

Under the pressure of digitalization of the national economy, every enterprise is forced to take steps regarding digital transformation. The pace and focus are radically different, when the initial level is the transition to electronic document management, and the more complex involve the creation of remote workplaces and maximum activity in the application of digital marketing tools. The security activity of the enterprise cannot remain unchanged, it must anticipate such events in order to identify risks and possible threats. The basic principle of improving the management of the financial security of the enterprise is the creation of an appropriate system of information and analytical support. The effectiveness of the actions of security entities is determined by the quality of meeting their information needs regarding changes in the external environment and changes in the financial activities of the enterprise. The purpose of the article is to specify the basic parameters of information and analytical support for managing the financial security of the enterprise. In order to clarify the methodological principles of the formation of information and analytical support for the management of financial security of the enterprise, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms “information”, “information provision”, “analytical provision”, “information and analytical provision”; synthesis and analysis – to justify the influence of the information background on the course of security activities; morphological analysis – to clarify the conditions and basic principles of improving the existing systems of information support for enterprise management; graphic – for visual representation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. The conditions and basic principles of the formation of information and analytical subsystems are substantiated. The key

tasks of the information and analytical support system for managing the company's financial security have been specified: creating an information base for security activities related to the company's financial security; improvement of intra-economic control and diagnosis of the financial environment of the enterprise; establishing the materiality of the influence of the main factors on the financial activity of the enterprise; outlining the conditions for achieving the company's financial interests; information support of organizations and protection of financial resources of the enterprise; diagnosis of threats to the financial security of the enterprise with maintenance of the effectiveness of feedback channels regarding the implementation of protective measures.

**Keywords:** information, information support, analytical support, financial security of the enterprise, information and analytical support.

**Постановка проблеми.** В межах останніх тридцяти років трансформація національної економіки формує складні умови ведення бізнесу, коли накопичений досвід можна застосувати з незначною результативністю через постійні зміни у впливі ключових факторів. З початку 2022 року ситуація ще в більшій мірі погіршилася, що можна проілюструвати хоча б через падіння ВВП у зазначеному році на 45,1%. Безпосередні військові дії та/або постійна загроза ракетних ударів із графіками відключення електроенергії, обмеження логістичних зв'язків через блокування морських портів, втрата кадрового потенціалу в наслідок виїзду працівників за межі країни в якості біженців чи переїзд в більш безпечні регіони країни загалом дестабілізували діяльність більшої частини українських підприємств. Питання виживання стало пріоритетним, що актуалізувало необхідність покращення інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою кожного підприємства, зокрема її фінансової складової як результуючої, задля часткового зменшення невизначеності й прийняття результативних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування й удосконалення інформаційного забезпечення управління підприємством розглядаються у публікаціях таких дослідників як М. Денисенко [4], Л. Гангал [1], О. Гудзинський [2], О. Гуменюк [3], Г. Кірейцев [2], І. Колос [4], В. Лень [5], О. Мазоренко [6], Т. Пахомова [2] та інші.

Виживання підприємства в поточних умовах в значній мірі визначається результативністю безпекової діяльності, коли суб'єктам безпеки для прийняття управлінських рішень необхідне інформаційне підґрунтя з метою виконання захисних заходів. Існуюча система інформаційного забезпечення управління підприємством не в повній мірі підходить для цілей безпечного процесу. Така система може бути основою, але актуальним є завдання формування спеціалізованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення для задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки в ході управління фінансовою безпекою підприємства.

**Мета статті** полягає в уточненні базових параметрів інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Безпекова діяльність на рівні підприємства здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень суб'єктами щодо об'єктів задля реалізації керуючого впливу. Основу входу й виходу такої системи, окрім інших ресурсів, складає інформація. Зважаючи на систематичне збільшення інформаційного масиву, який створюється сучасною людиною, то необхідним є уточнення щодо інформації, яка є необхідною для управління фінансовою безпекою підприємства. Важливим завданням стає розвитком існуючих інформаційних систем, в тому числі виходячи з тих завдань, що виконуються суб'єктами безпеки в ході управління фінансовою безпекою підприємства.

Зазначимо, що в основі сучасного сприйняття терміну «інформація» лежить латинське *information*, яке початково окреслювало будь-які дані, відомості, повідомлення. В науковий обіг зазначений термін був уведений Р. Гартлі, яким цей дослідник пропонував окреслювати дані, що передавалися через комунікаційні канали. В сучасних реаліях йдеться про поняття, яке використовується повсякчасно, а відповідно тлумачиться з певними відмінностями в кожній сфері застосування. В законодавчому полі інформація визначена як «...документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, держави та навколишньому середовищі» [7]. Специфіка технічної сфери вимагає розглядати інформацію як основу обміну в парах «людина-машина» та «машина-машина» за допомогою відповідних сигналів, коли для цілей управління підприємством є важливим відстеження інформаційних повідомлень із завчасно вибраного переліку джерел для з'ясування характеру змін на ринку та відстеження перебігу внутрішніх процесів. Водночас потрібно зважати, що стійкий ріст інформаційного масиву ставить складну дилему, коли необхідна інформація надходить у супроводі «інформаційного шуму», який за

обсягом суттєво більший. Під інформаційним шумом розуміють повідомлення, які не відповідають встановленим критеріям тим даним, що необхідні для прийняття рішення. Окрім цього, потрібно пам'ятати, що інформація використовується в цілях провадження конкурентної боротьби як засіб спотворення уявлення про реальний перебіг подій, тобто містить опис хибних фактів, передбачає виведення з стану психологічної рівноваги та загалом пригнічення й нанесення моральних травм. Сьогодні інформацію потрібно розглядати як підставу для реалізації керуючого впливу, але процес її отримання й опрацювання ускладнюється та вимагає побудови відповідної системи, тобто системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Така система повинна поєднувати фаховий рівень працівників, що здатні ідентифікувати цінну для управління інформацію, із технічними можливостями машини щодо опрацювання значних обсягів даних за рахунок цифрових технологій, в тому числі штучного інтелекту. Інша структуризація вказаної системи вимагає розрізнення інформаційної та аналітичної підсистем.

В трактуванні змісту інформаційного забезпечення для цілей управління підприємством наявні суттєво відмінні погляди. Для прикладу, частина дослідників надають перевагу тому тлумаченню, що поступово вибудовувалося в технічній сфері. Так, М. Денисенко й І. Колос вважають за необхідне сприймати інформаційне забезпечення як «...систему, що складається з інформаційних ресурсів, інформаційних технологій, програмного забезпечення та технічних засобів» [4, с. 21]. Дискусійним є момент відсутності серед перелічених складових фахівців, які за допомогою усіх наявних технічних засобів й цифрових технологій здатні виокремити та представити в доступній для подальших користувачів формі даних щодо умов здійснення та характеру виконання керуючого впливу. З цієї позиції доцільно звернути увагу на твердження О. Мазоренко, в якому наголос робиться на процедурних моментах, виконання яких вимагає поєднання людського й технічного чинників. О. Мазоренко вважає, що інформаційне забезпечення являє собою «...процес сполучення моніторингу інформаційного середовища, зберігання й обробки, використання інформаційних для задоволення інформаційних потреб у процесі формування та досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства» [6, с. 105]. Імпонує, що дослідник притримується поглядів цільового призначення активності у виявленні змін середовища функціонування, тобто стосовно зовнішніх зрушень та внутрішніх змін, не оминаючи при цьому етапність опрацювання й зберігання

результатів. Для нас важливо, що інформаційне забезпечення передбачає задоволення інформаційних потреб як підставу для розроблення й виконання необхідного комплексу заходів.

Виходячи з того, що загалом забезпечення щодо управління підприємством тлумачиться як комплекс заходів для створення необхідного підґрунтя, то інформаційне забезпечення передбачає задоволення інформаційних потреб керівної ланки. Водночас, зважаючи на ряд застережень, які нами були зроблені вище щодо інформації та інформаційного шуму, то інформаційне забезпечення потребує доповнення у вигляді другої складової – аналітичної. У трактуванні аналітичного забезпечення домінують дві позиції: вузька та розширена. Прикладом першої може бути визначення авторства О. Гудзинського, в якій йдеться про «...забезпечення кількісної та якісної оцінки, яка відбувається в керованому об'єкті» [2, с. 90]. Наше сприйняття такої позиції як вузької ґрунтується на обмеженості інформаційного поля виключно об'єктом, тобто його внутрішнім середовищем, що з позиції безпекової діяльності є недопустимим. Ознаки розширеного трактування містяться в трактуванні О. Гуменюк, в якому йдеться про «...безперервний процес підтримки управлінських рішень за допомогою певних організаційно-технологічних процедур, інформаційних систем та рівня кваліфікації фахівців обліково-аналітичного апарату» [3, с. 213]. В цьому контексті послідовний розгляд інформаційного та аналітичного забезпечення формує цілісне бачення процесу отримання інформації, її опрацювання, адресного надсилання, уточнення й підтвердження, використовуючи при цьому технічні можливості, постійне технологічне оновлення й кваліфікаційний рівень працівників лінійних підрозділів.

У відповідності до системного підходу поєднання двох підсистем формує якості системи, які не відповідають звичайному сумуванню, а має місце інтеграція та синергетичний підхід. Зазначене можна прослідкувати в контексті розгляду змісту поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення». Сьогодні чітко виділяються два ключові підходи. Перший має ознаки ототожнення інформаційно-аналітичного забезпечення з обліково-аналітичним. Ілюстрацією є твердження Л. Гангала про те, що інформаційно-аналітичне забезпечення є системою, яка «...складається з низки підсистем, на вході якої є дані, зокрема, оперативного, статистичного, фінансового й управлінського обліку, відносно яких здійснюються процеси обробки (узагальнення, класифікації, перевірки, аналізу), а на виході – аналітичні звіти для застосування певними суб'єктами

в процесі прийняття управлінських рішень» [1, с. 126]. Певним упущенням є виключна орієнтація на внутрішнє середовище через вказаний перелік підсистем, які є підвидами обліку, а відтак базуються на облікових даних, які стосуються виключно активів і зобов'язань підприємства. Для безпекової діяльності така система є лише частково корисною, адже не дозволяє побачити зрушення у зовнішньому середовищі, а відтак суб'єкти безпеки змушені реагувати на факт посилення впливу певної загрози за реалізацією цього у вигляді даних звітності. Питання виконання заходів на випередження відносно суб'єктів зовнішнього середовища загалом є складним, адже відсутнє об'єктивна і своєчасна інформація про відповідні зрушення.

Другий підхід визначається ширшим інформаційним полем для моніторингу змін. В. Лень обґрунтовує, що інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає «...накопичення даних

господарського обліку й зовнішньої інформації для аналізу та формування звітності для внутрішніх і зовнішніх користувачів у необхідному для них форматі» [5, с. 287]. Імпонує передбачена необхідність поєднання облікової інформації із зовнішніми даними, які для цілей безпекової діяльності повинні бути отримані відділами маркетингу, логістики та конкурентної розвідки.

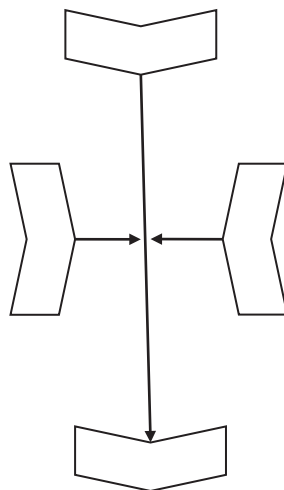
Здійснене узагальнення засвідчило, що питанню створення інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства приділяється критично мало уваги. Скоріше йдеться про фрагментарні спроби адаптувати певні напрацювання щодо інформаційного забезпечення управління підприємством загалом та/або забезпечення його економічної безпеки. Для часткової ліквідації існуючого вакууму запропоновано авторське бачення, яке представлено в графічному вигляді на рис. 1.

#### Умови:

- посилення тенденцій у цифровізації економіки завдяки технологічному поступу та через необхідність задоволення інформаційних потреб кожного індивідуума;
- потреба в реалізації цифрової трансформації підприємства, що обумовлено необхідністю слідування за тенденціями в цифровізації економіки та можливістю здобуття лідерства в посилення комунікації з споживачами;
- зростання ефективності у використанні таких нелімітованих ресурсів як інформація і знання;
- безперервне й швидке зростання інформаційного простору із незначною, на противагу інформаційному шуму, частковою «цінної» для управління інформацією

#### Засади формування інформаційної складової:

- синхронність моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища у відповідності до холістичного підходу задля формування цілісного бачення змін в безпековій ситуації;
- перевірка джерел даних на предмет надійності й якості повідомлень;
- регулювання параметрів інформаційного поля у відповідності до ресурсної основи запитів суб'єктів безпеки;
- поєднання повідомлень у різних джерелах з метою перевірки та забезпечення вищого рівня достовірності



#### Засади формування аналітичної складової:

- формування аналітичних відповідей на запити суб'єктів безпеки;
- прослуховування широким переліком інструментів для відстеження динаміки й встановлення суттєвості впливу ключових факторів;
- розроблення прогнозів змін безпекової ситуації задля покращення ефективності використання ресурсної основи;
- побудова сценаріїв із можливістю застосування превентивних захисних заходів та отримання підстави у використанні нових можливостей

#### Пріоритетні завдання:

- створення інформаційної основи безпекової діяльності стосовно фінансової безпеки підприємства;
- удосконалення внутрішньогосподарського контролю та діагностики фінансового середовища діяльності підприємства;
- встановлення суттєвості впливу основних факторів на фінансову діяльність підприємства;
- окреслення умов досягнення фінансових інтересів підприємства;
- інформаційний супровід організацій й здійснення захисту фінансових ресурсів підприємства;
- діагностика загроз фінансовій безпеці підприємства із підтримання дієвості каналів зворотного зв'язку щодо реалізації захисних заходів

**Рис. 1. Базові параметри інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства**

Джерело: сформовано авторами

**Висновки з проведеного дослідження.** Питання інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства перебуває на стадії усвідомлення та пошуку варіантів вирішення. Основною перешкодою залишається хибне уявлення, що фінансова безпека забезпечується на основі реагування на факт збитків з метою їх мінімізації. Завдання завчасного відстеження зрушень у зовнішньому середовищі й динаміці фінансової діяльності за слабкими сигналами задля застосування превентивних заходів не може бути реалізовано

через прогалини в побудові відповідної інформаційно-аналітичної системи. Проведені узагальнення та визначені умови й базові засади удосконалення інформаційної та аналітичної підсистем покликані створити необхідне підґрунтя для подальших наукових розвідок. Доцільно зосередитися на розробленні порядку внесення змін в існуючу на кожному підприємстві систему інформаційного забезпечення управління задля повного задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки, зокрема щодо управління фінансовою безпекою.

#### Список використаних джерел:

1. Гангал Л.С. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 124–130.
2. Гудзинський О.Д., Кірейцев Г.Г., Пахомова Т.М. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту. *Облік і фінанси АПК*. 2008. № 3. С. 89–93.
3. Гуменюк О.О. Функціонування аналітичного забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 212–216.
4. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19–24.
5. Лень В.С. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування, визначення, модель. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 281–290.
6. Мазоренко О.В. Методичні аспекти оцінки інформаційного середовища функціонування та розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 52. С. 104–110.
7. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 12.12.2024).

#### References:

1. Hanhal L. S. (2016) Mekhanizhm oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv [Mechanism of accounting and analytical support for managing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, no. 1–2, pp. 124–130.
2. Hudzynskyi O. D., Kireitsev H. H., Pakhomova T. M. (2008) Teoretychni aspekty formuvannia oblikovo-analitychnoho mekhanizmu menedzhmentu [Theoretical aspects of the formation of an accounting and analytical management mechanism]. *Oblik i finansy APK – Accounting and Finance of the Agricultural Complex*, no. 3, pp. 89–93.
3. Humeniuk O. O. (2015) Funktsionuvannia analitychnoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstva [Functioning of analytical support for the enterprise's activities]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, no. 3, pp. 212–216.
4. Denysenko M. P., Kolos I. V. (2006) Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Information support for effective enterprise management]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, no. 7, pp. 19–24.
5. Len V. S. (2016) Oblikovo-analitychna systema pidpriemstva: obgruntuvannia, vyznachennia, model [Accounting and analytical system of an enterprise: justification, definition, model]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, no. 1 (5), pp. 281–290.
6. Mazorenko O. V. (2013) Metodychni aspekty otsinky informatsiinoho seredovyschcha funktsionuvannia ta rozvytku pidpriemstva [Methodological aspects of assessing the information environment of the functioning and development of an enterprise]. *Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva – Current problems of management and financial and economic activities of the enterprise*, no. 52, pp. 104–110.
7. The Law of Ukraine, (October 2, 1992) No. 2657-XII “About information”. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. (accessed December 12, 2024).