

О. Е. Кузьмінська,
к. е. н., доцент, професор Інституту післядипломної освіти
ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6625-7528>
В. О. Пазинич,
аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7471-5658>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.200

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР

O. Kuzminska,
PhD in Economics, Associate Professor, SESE "Academy of Financial Management"
V. Pazynych,
Postgraduate student, SESE "Academy of Financial Management"

ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGEMENT DECISION-MAKING AT THE ENTERPRISE: SECURITY DIMENSION

У статті досліджуються питання організації і методики аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень на підприємстві з урахуванням необхідності забезпечення економічної безпеки функціонування бізнес одиниць. Під час воєнного стану поглиблюються виклики і загрози сталому функціонуванню вітчизняних підприємств, що негативно позначається на здатності господарюючих суб'єктів генерувати прибуток, та загострює важливість питань забезпечення їх економічної безпеки. За результатами дослідження уточнено роль облікової інформації, генерованої у відповідності до положень міжнародних стандартів фінансової звітності, як джерела даних для аналітичних процедур, результати за якими забезпечують ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, які враховують безпекові орієнтири; сформовано багаторівневу модель аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві, що включає інформаційно-ресурсний, аналітичний, інтерпретаційно-управлінський та стратегічний рівні; представлено практичні кейси її реалізації у машинобудуванні, аграрній та харчовій переробній промисловості. Сформована модель аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві сприяє підвищенню адаптивності підприємств та забезпеченню їх стійкості, а відтак, відповідає концепції економічно безпечного функціонування підприємства.

The article examines the issues of organization and methodics of analytical support for making management decisions at the enterprise, taking into account the need to ensure the economic security of the functioning of business units. During martial law, challenges and threats to the sustainable functioning of domestic enterprises are deepening due to potentially possible deviations from the planned terms and volumes of receipts of raw materials, materials, non-current assets from suppliers, damage to production facilities, forced relocation of production facilities, staff turnover

and their insufficient professional level, which negatively affects the ability of business entities to generate profit, and exacerbates the importance of ensuring their economic security. The scientific organization of analytical support for making management decisions in business should be aimed not only at achieving traditional business goals, but also at ensuring economic security, which at the enterprise level is identified by the balance of economic indicators and invulnerability to challenges and threats, and at strengthening resilience, as vital characteristics of the modern business environment. The results of the study clarify the role of accounting information generated in accordance with the provisions of international financial reporting standards as a source of data for analytical procedures, the results of which ensure the adoption of justified management decisions that take into account security guidelines; a multi-level model of analytical support for management decision-making at the enterprise has been formed, which includes information-resource, analytical, interpretative-management and strategic levels; practical cases of its implementation in mechanical engineering, agricultural and food processing industries are presented. The formed model of analytical support for management decision-making at the enterprise contributes to increasing the adaptability of enterprises and ensuring their sustainability, and therefore corresponds to the concept of economically safe functioning of the enterprise. Promising areas of further research in the field of analytical support for management decision-making at the enterprise are the development of tools through the integration of AI, the development of industry models and the consideration of ESG factors.

Ключові слова: аналітичне забезпечення, управлінські рішення, економічна безпека, облікова інформація, фінансова звітність, міжнародні стандарти фінансової звітності, виклики, загрози, підприємство.

Key words: analytical support, management decisions, economic security, accounting information, financial reporting, international financial reporting standards, challenges, threats, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімких змін економічного, політичного та технологічного середовища підприємства стикаються з безпрецедентними викликами і загрозами, що безпосередньо впливають на економічну безпеку. Підвищення конкуренції, нестабільність фінансових ринків, зростання рівня корупції, кібератаки, а також вплив глобальних економічних криз створюють складний контекст для функціонування і розвитку бізнес-структур. Поглиблення викликів і загроз сталою функціонуванню вітчизняних підприємств під час воєнного стану, зокрема через потенційно можливі відхилення від запланованих строків і обсягів надходжень сировини, матеріалів, необоротних активів від постачальників, пошкодження виробничих потужностей, вимушені релокації виробництва, плінність кадрів та недостатній їх фаховий рівень, негативно позначаються на здатності господарюючих суб'єктів генерувати прибуток, та загострюють важливість питань забезпечення економічної безпеки бізнес-одиниць. Наукова організація аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в бізнесі має бути спрямована не тільки на досягнення традиційних цілей господарювання, а й на забезпечення економічної безпеки, яка на рівні підприємства іден-

тифікується збалансованістю економічних показників і невразливістю до викликів і загроз, та на посилення резиліентності, як життєво важливих характеристик сучасного бізнес-середовища. Зазначене підкреслює актуальність дослідження організаційних і методичних положень аналітичного забезпечення управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємств. Надійне, точне та своєчасне аналітичне забезпечення стає ключовим фактором, що дозволяє керівництву своєчасно виявляти загрози, керувати ризиками та приймати обґрунтовані управлінські рішення, які забезпечують стабільність і стійкість підприємства.

Аналітичне забезпечення управлінських рішень відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління економічною безпекою підприємства. Воно ґрунтується на зборі, обробці та інтерпретації інформації, що дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємства, а й прогнозувати потенційні виклики. У сучасних реаліях особливу увагу приділяють інтеграції міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що забезпечують прозорість, порівнянність і достовірність фінансової інформації. Використання облікової інформації, генерованої за МСФЗ як джерела даних для аналітичного процесу сприяє більш глибокому розумінню фінансово-економічного стану підприємства та підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, кредиторів і інших зацікавлених сторін до результатів аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві висвітлюються у численних працях науковців і практиків. Зокрема, результати дослідження аналітичного забезпечення як інструментарію управління суб'єктом господарювання та його подальшим розвитком наведені у роботах А. Загороднього і Г. Партина [1], Ж. Кононенко, Ю. Грибовської, Г. Карнаухової [2], Н. Оляднічук, В. Підлубної [3], Н. Сікач [4], І. Яремко [5]. Модернізація аналітичного забезпечення управління у різних сферах економіки є предметом наукового пошуку А. Басіна [6], Л. Божук і Т. Курченко [7], О. Лубянського [8]. Питання аналітичного забезпечення управління активами підприємства розкриваються у роботах Г. Кошельок і М. Губанова [9], Т. Кучеренко і Г. Аніщенко [10], Н. Кудлаєвої і В. Андрицької [11], Ю. Пеняк, Л. Беляєвої і О. Рудь [12]. Теоретичні і практичні питання розбудови сфери фінансової безпеки в Україні в умовах глобальних викликів досліджуються в монографії за редакцією Т. Єфименко [13]. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в сучасних умовах висвітлюються у роботах Н. Бірченко, С. Руденко і А. Ряснянської [14], Н. Верхоглядової [15], К. Крамаренко і О. Вінниченко [16], С. Онищенко, А. Глушко [17], І. Чикало [18].

Незважаючи на значний доробок науковців і практиків з питань аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у бізнесі та забезпечення економічної безпеки підприємств, дослідження безпекової спрямованості аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємствах залишаються актуальними. Попри високу теоретичну та практичну цінність отриманих результатів, організаційні й методичні положення аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у бізнесі потребують продовження наукових досліджень, зокрема, йдеться про модернізацію інформаційного забезпечення аналітичних процедур на основі використання облікової інформації, що відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження — на основі аналізу інформації з фахових джерел розвинути організаційні й методичні положення аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у бізнесі на основі облікової інформації, що відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління ризиками, пов'язаними з економічною безпекою, є невід'ємною складовою системи прийняття управлінських рішень на сучасному підприємстві. Аналітика посідає центральне місце в системі стратегічного та оперативного управління підприємством, особливо у сфері забезпечення економічної безпеки. На стратегічному рівні аналітичні інструменти дозволяють

визначити довгострокові тенденції розвитку ринку, оцінити зовнішні і внутрішні загрози, сформулювати пріоритети та сценарії розвитку підприємства. На оперативному рівні аналітика сприяє контролю поточної діяльності, своєчасному виявленню відхилень від планових показників, а також швидкому реагуванню на ризики та загрози. Інтеграція аналітики в процес прийняття управлінських рішень забезпечує підвищення їх обґрунтованості, зниження суб'єктивності і дозволяє адаптувати управлінські дії до мінливих умов. Особливе значення має використання сучасних інформаційних технологій і стандартів (зокрема МСФЗ) для формалізації аналітичних даних та підвищення прозорості управлінських процесів. Таким чином, аналітичне забезпечення виступає як основа для підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємств, сприяючи реалізації стратегії і забезпеченню стабільного розвитку в умовах загострення ринкових ризиків, викликів і загроз.

Сучасним підходом до аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у бізнесі притаманна зміна спрямованості: від контролю до прийняття стратегічних рішень.

Первісною метою аналітичного забезпечення господарської діяльності була переважно функція контролю — перевірка правильності ведення бухгалтерського обліку, відповідності фактичних показників плановим завданням та законодавчим нормам. Такий підхід забезпечував своєчасне виявлення помилок, зловживань і недоліків, проте мав обмежений вплив на розвиток підприємства.

Поступово, через трансформаційні процеси в економічному середовищі та зростання конкуренції, мета аналітичного забезпечення перетворилась у бік підтримки управлінських рішень, особливо стратегічних. Аналітика стала основою для формування довгострокових планів, прогнозування тенденцій ринку, оцінки інвестиційної привабливості та управління ризиками. Завдяки цьому підприємства отримали можливість не лише реагувати на зміни, а й активно формувати конкурентні переваги.

Сучасний етап розвитку аналітичного забезпечення характеризується інтеграцією класичних підходів з новітніми технологіями — штучним інтелектом, системами бізнес-аналітики, що значно розширює можливості для глибокого аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Основним інформаційним джерелом аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень на підприємстві є облікові дані, насамперед фінансова звітність. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) стало одним із ключових етапів реформування бухгалтерського обліку і звітності в Україні та інших країнах з перехідною економікою. МСФЗ встановлюють єдині принципи, правила і методи підготовки фінансової звітності, що забезпечують її прозорість, порівнянність та достовірність на міжнародному рівні. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть залучати іноземні інвестиції, виходити на міжнародні ринки капіталу або співпрацювати з глобальними партнерами.

Впровадження МСФЗ поставило перед аналітиками низку нових викликів, пов'язаних із підвищенням вимог до компетентності, гнучкості та аналітичного мислення.

По-перше, аналітики повинні володіти глибокими знаннями міжнародних стандартів, розуміти їхню методологію і практичне застосування у контексті специфіки підприємства. Це вимагає постійного навчання і підвищення кваліфікації.

По-друге, аналітикам доводиться працювати із більш складними і об'ємними даними, що потребує використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних платформ і методів обробки масивів даних. Зростає роль прогностичного аналізу, моделювання сценаріїв і управління ризиками, що базується на комплексному підході до інформації.

По-третє, зміни у фінансовій звітності ставлять перед аналітиками завдання забезпечення комунікації між різними зацікавленими сторонами — керівництвом підприємства, інвесторами, кредиторами, контролюючими органами. Особливого значення набуває вміння чітко і зрозуміло презентувати аналітичні висновки, обґрунтовувати рекомендації і враховувати інтереси різних груп користувачів. Таким чином, адаптація до МСФЗ формує нові методологічні підходи та вимагає розвитку професійних компетенцій аналітиків, що є необхідною умовою ефективного аналітичного забезпечення управлінських рішень у сучасних економічних умовах.

Забезпечення економічної безпеки підприємств потребує системного і глибокого аналітичного підходу. У сучасних умовах нестабільного середовища і високої динаміки ризиків лише комплексне аналітичне забезпечення дозволяє виявляти загрози на ранніх стадіях, ефективно управляти ресурсами та ухвалювати стратегічно виважені рішення. У цьому процесі ключову роль відіграють методи економічного аналізу, з включенням інструментів моніторингу та сучасних цифрових рішень, зокрема: фінансові коефіцієнти, SWOT-аналіз, факторний аналіз, ризик-менеджмент.

Серед базових методів аналітичного забезпечення провідне місце займає коефіцієнтний аналіз, який передбачає розрахунок і оцінку фінансових показників, що відображають стан підприємства: насамперед, ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість, оборотність активів, ефективність використання капіталу. Ці коефіцієнти дозволяють отримати узагальнену картину фінансового здоров'я підприємства, виявити відхилення від нормативних значень і сформулювати першочергові управлінські заходи.

SWOT-аналіз як стратегічний інструмент, що дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози, у контексті економічної безпеки допомагає структурувати ризики і сформулювати комплекс дій для їх нейтралізації або зменшення негативного впливу.

Факторний аналіз використовується для встановлення причин зміни ключових показників діяльності підприємства. Він дозволяє визначити, які саме чинники вплинули, до прикладу, на прибуток, продуктивність,

витрати, оборот капіталу. Це дає змогу не лише фіксувати зміни, а й глибше розуміти механізми, що лежать в основі економічних процесів.

Ризик-менеджмент передбачає виявлення, оцінку, класифікацію та управління ризиками, пов'язаними з внутрішніми процесами і зовнішнім середовищем. У рамках економічної безпеки він набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує готовність підприємства до критичних ситуацій — від фінансових коливань до кіберзагроз або змін у законодавчому полі.

Сучасне аналітичне забезпечення не обмежується одноразовими розрахунками — воно передбачає перманентний моніторинг критичних показників і тригерів ризику. До основних інструментів моніторингу та оцінювання загроз економічній безпеці належать:

- ключові індикатори ризику (Key Risk Indicators, KRIs) — спеціально визначені метрики, зміна яких сигналізує про появу або загострення загроз;

- системи раннього попередження (Early Warning Systems) — аналітичні комплекси, які дозволяють автоматично виявляти тенденції та потенційні відхилення;

- матриці оцінювання загроз — візуальні або табличні моделі, що класифікують ризики за рівнем ймовірності і масштабом потенційного впливу.

Такі інструменти підвищують оперативність управлінських рішень та сприяють формуванню культури ризик-орієнтованого управління.

У цифрову епоху аналітичне забезпечення економічної безпеки дедалі більше базується на інформаційних технологіях, зокрема на використанні систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI). Вони дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, автоматично обробляти їх і надавати керівникам візуалізовану інформацію у вигляді dashboard-панелей — інтерактивних вікон з графіками, діаграмами, попередженнями та індикаторами.

Dashboards-аналітика дає змогу у реальному часі відстежувати ключові показники, контролювати порушення встановлених меж, оцінювати ефективність заходів і реагувати на події майже миттєво. Це важливо для збереження стабільності в умовах зростаючої кількості непередбачуваних ризиків.

Ще одним потужним інструментом є сценарне моделювання, що передбачає побудову альтернативних сценаріїв розвитку ситуації з урахуванням різних варіантів дій та зовнішніх впливів. Такий підхід дозволяє: прогнозувати наслідки управлінських рішень; обирати оптимальні стратегії поведінки; готуватися до найгірших сценаріїв і підвищувати рівень резиліентності підприємства.

Результати дослідження теоретичних й практичних положень аналітичного забезпечення управлінських рішень в контексті економічної безпеки узагальнено при побудові однойменної моделі. Модель аналітичного забезпечення управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємства умовно поділяється на чотири рівні:

1. Інформаційно-ресурсний рівень: збір та агрегування даних із внутрішніх і зовнішніх джерел (бухгалтерський облік, CRM-системи, податкова

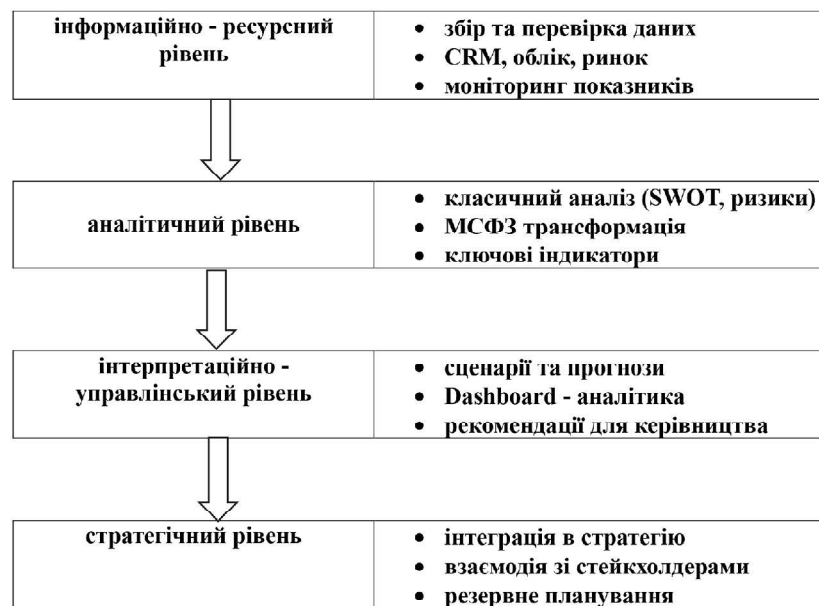


Рис. 1. Структурна модель аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки підприємства

Джерело: узагальнено за [1—6].

звітність, макроекономічні індикатори, моніторинг ринку); перевірка надійності, повноти та актуальності даних.

2. Аналітичний рівень: проведення класичних видів аналізу (коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, вертикальний і горизонтальний аналіз); SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, ризик-менеджмент, оцінка загроз економічній безпеці; трансформація показників відповідно до вимог МСФЗ.

3. Інтерпретаційно-управлінський рівень: побудова моделей прогнозування та варіативних сценаріїв; Dashboard-аналітика для керівників; формування управлінських рекомендацій і стратегій реагування.

4. Стратегічний рівень: включення результатів аналізу в процес стратегічного планування; зв'язок з корпоративною стратегією безпеки, стейкхолдерами, фінансовими партнерами; розробка систем превентивних дій, резервного планування та політик реагування.

На рис.1 представлено спрощену структурну модель, яка ілюструє логіку побудови аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки підприємства.

Практичні приклади, наведені нижче, ілюструють специфіку застосування структурної моделі, яка ілюструє логіку побудови аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки, для підприємств різних видів діяльності.

За першим кейсом розглядаються особливості запровадження структурної моделі аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки в діяльність машинобудівного підприємства з приватною формою власності, розташованого в регіоні з нестабільною інфраструктурою. Умовно вважається, що таке підприємство зіштовхнулося з ризиками втрати стратегічних контрактів через зростання цін на енергоносії та коливання валютного курсу, що безпосередньо впливали на собівартість продукції та виконання зобов'язань перед зовнішніми партнерами.

На першому — інформаційно-ресурсному рівні — підприємство може організувати систематичний збір актуальних макроекономічних показників, зокрема даних щодо валютного курсу, динаміки вартості енергоносіїв та інфляційних індексів. З внутрішніх джерел доцільно автоматизувати моніторинг фактичного енергоспоживання за допомогою лічильників з дистанційним зчитуванням, а також впровадити CRM-систему з інтеграцією контрактної інформації, що дозволить фіксувати зміни умов постачання та ризики зриву строків виконання замовлень.

На аналітичному рівні підприємство може застосувати фінансово-економічні методи для виявлення критичних чинників впливу на прибутковість. Наприклад, факторний аналіз витрат на енергоресурси допоможе встановити, які підрозділи підприємства демонструють найбільшу енергетичну неефективність, а динамічний аналіз дозволить простежити сезонні сплески споживання. Проведення SWOT-аналізу дасть змогу сформулювати стратегічні загрози та можливості в умовах енергетичної кризи, а сценарне моделювання — оцінити наслідки для фінансового результату за різних варіантів змін тарифів і валютного курсу. При цьому використовується трансформація фінансових показників відповідно до МСФЗ для порівнянності даних та обґрунтування рішень перед міжнародними партнерами.

На інтерпретаційно-управлінському рівні результати аналізу можуть бути візуалізовані у вигляді dashboard-аналітики з ключовими індикаторами ризику та зведеними прогнозами собівартості. Це створює основу для прийняття оперативних управлінських рішень, зокрема розробки сценарію диверсифікації джерел енергопостачання, оновлення цінової політики (включно з можливістю індексації контрактів) або впровадження енергозберігаючих технологій. Рекомендації можуть також стосуватися реструктуризації портфелю замовлень із пріоритетом на менш енергозалежні вироб.

На стратегічному рівні підприємство має можливість врахувати отримані аналітичні висновки до процесу бюджетного планування, розробити превентивні заходи на випадок зростання тарифів чи обмеження доступу до ресурсів. Доцільним буде формування резервного фонду для компенсації витрат, пов'язаних з енергетичними коливаннями, а також укладання довгострокових контрактів з альтернативними постачальниками на фіксованих умовах. Додатково стратегія може передбачати комунікаційну кампанію з партнерами для пояснення нової цінової політики, що дозволить зберегти довіру клієнтів і уникнути втрати ринку.

Таким чином, модель аналітичного забезпечення управлінських рішень забезпечує підприємству цілісне бачення ризиків, дозволяє обґрунтовано реагувати на загрози та вбудовувати аналітичну логіку у щоденну управлінську практику.

За другим кейсом можливість запровадження структурної моделі аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки аналізується на прикладі агропромислового підприємства з експортною орієнтацією. Передбачається, що підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур, переробці та експорті готової продукції до країн ЄС, зіштовхується з інформацією про потенційні зміни в законодавстві Євросоюзу, зокрема щодо фітосанітарних вимог, митного регулювання або квотування імпорту.

На першому — інформаційно-ресурсному рівні підприємство налагоджує систематичний збір даних про регуляторні ініціативи в країнах-імпортерах. Для цього використовуються офіційні портали ЄС, підписки на бюлетені торгово-промислових палат, аналітика міжнародних аграрних агентств. Паралельно здійснюється моніторинг внутрішніх логістичних витрат, запасів продукції, контрактних зобов'язань і динаміки цін на біржах. Усі ці дані інтегруються в єдину інформаційну систему для забезпечення актуальності й повноти масиву вхідної інформації.

На аналітичному рівні підприємство застосовує метод сценарного моделювання. Аналітики будують три сценарії розвитку подій: оптимістичний (відсутність змін у правилах торгівлі), реалістичний (введення тимчасових обмежень або перегляд стандартів сертифікації), песимістичний (встановлення жорстких квот або тимчасова заборона імпорту певних категорій продукції). Для кожного сценарію розраховуються прогнозовані фінансові наслідки з урахуванням витрат на зберігання, можливих штрафів, затримок у поставках, а також оцінюється потенціал альтернативних ринків збуту (Близький Схід, Азія, внутрішній ринок). При цьому використовується трансформація фінансових показників відповідно до МСФЗ для порівнянності даних та обґрунтування рішень перед міжнародними партнерами.

На інтерпретаційно-управлінському рівні результати моделювання консолідуються у візуалізовані звіти, які демонструють керівництву вплив кожного сценарію на грошові потоки, оборотний капітал та прибутковість. Приймається рішення про диверсифікацію клієнтського портфеля: підприємство проводить переговори з новими покупцями за межами ЄС, узгоджує умови постачання та формує альтернативні логістичні маршрути через чорноморські або балтійські порти. Водночас за-

пускається тимчасова програма оптимізації витрат на транспортування та зберігання, що дозволяє зменшити фінансовий тиск у разі реалізації несприятливого сценарію.

На стратегічному рівні ці дії відображаються у перегляді експортної стратегії: підприємство формує політику багаторинкової присутності, зменшуючи залежність від одного регіону. До фінансового планування включаються витрати на підвищення сертифікаційної відповідності, інвестиції в IT-інфраструктуру для відстеження нормативних змін у режимі реального часу та створення кризового фонду для компенсації можливих втрат. Окремо розробляється стратегія комунікації з ключовими партнерами, в якій пояснюється проактивна позиція компанії щодо дотримання стандартів і стабільності постачання.

Таким чином, навіть за гіпотетичної загрози регуляторних змін, модель аналітичного забезпечення дозволяє підприємству проактивно сформулювати стратегії реагування, мінімізувати фінансові ризики та зміцнити свою стійкість в умовах міжнародної турбулентності.

Третій кейс ілюструє запровадження моделі аналітичного забезпечення управлінських рішень у системі економічної безпеки в бізнес-практику підприємства харчової переробної промисловості, яке спеціалізується на виробництві консервованих овочів і соусів. Умовно, основними загрозами, з якими зіштовхнулося підприємство, стали коливання цін на сировину внаслідок сезонності, порушення логістичних ланцюгів постачання та залежність від одного великого контрагента — торговельної мережі, яка раптово змінила умови контракту.

На інформаційно-ресурсному рівні підприємство налагоджує регулярний збір даних про динаміку закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію (огірки, томати, перець) на основі відкритих біржових індикаторів та моніторингу внутрішніх постачальників. Паралельно збираються оперативні дані про залишки на складах, строки зберігання сировини і товарної продукції, витрати на зберігання й транспортування. Зовнішні джерела доповнюються інформацією про зміну контрактних умов з боку рітейлера, а також аналізом поведінки споживачів на онлайн-платформах.

На аналітичному рівні проводиться комплексний аналіз ризиків. Факторний аналіз собівартості дозволяє виявити, що близько 30% її структури становлять витрати на сировину, ціна якої зросла через несприятливі погодні умови. SWOT-аналіз показує сильну залежність від одного каналу збуту. Аналітики розробляють кілька сценаріїв розвитку ситуації: збереження поточної моделі співпраці з ризиком подальшого тиску з боку рітейлера; часткова диверсифікація продажів через HoReCa-сегмент; вихід на ринки з вищою маржинальністю, включаючи власний онлайн-магазин. Аналітичні показники трансформуються у відповідності до МСФЗ з метою порівняння ефективності сценаріїв та оцінки інвестиційної привабливості нових ринків.

На інтерпретаційно-управлінському рівні за допомогою BI-системи створюється інтерактивна аналітична панель, яка демонструє поточний стан виробничого циклу, зміну цін на сировину, динаміку відвантажень і рівень залежності від ключового покупця. Це дає змогу опе-

ративно скоригувати виробничий план, зменшити обсяги закупівель певних видів сировини та перевести частину виробничих потужностей на нову лінійку продуктів з довшим строком зберігання і вищою рентабельністю. Також приймається рішення про запуск маркетингової кампанії, орієнтованої на кінцевого споживача, з метою зменшення залежності від оптових посередників.

На стратегічному рівні підприємство фіксує в корпоративній стратегії цілі щодо зниження ризиків у закупівлях і збуті: формується програма підтримки локальних фермерів як альтернативного джерела сировини, розробляються контракти з новими збутовими партнерами у сфері малого роздрібного бізнесу, закладаються інвестиції у власні канали дистрибуції. У системі управління ризиками впроваджується індикатор концентрації збуту, який регулярно переглядається аналітичною службою.

Таким чином, модель аналітичного забезпечення дозволяє підприємству харчової переробної галузі своєчасно ідентифікувати критичні залежності, розробити альтернативні сценарії розвитку та сформувати комплекс дій, що сприяють посиленню економічної стійкості й підвищенню рівня стратегічної автономії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було узагальнено та систематизовано організаційні та методичні положення аналітичного забезпечення управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємств, із врахуванням сучасних методологічних трансформацій і актуальних викликів. Обґрунтовано, що в умовах нестабільного економічного середовища, геополітичної напруги та інституційної нестабільності ефективно управління економічною безпекою підприємства є неможливим без ґрунтовної аналітичної підтримки управлінських процесів. Сформована модель аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві сприяє підвищенню адаптивності підприємств та забезпеченню їх стійкості, а відтак, відповідає концепції економічно безпечного функціонування підприємства. Вона інтегрує традиційні методи фінансово-економічного аналізу з сучасними цифровими технологіями (BI-системи, dashboard-аналітика, сценарне моделювання), що забезпечує гнучкість, превентивність і адаптивність аналітичної функції на підприємстві. Наведені приклади демонструють, як модель може застосовуватися у різних галузях для реального зміцнення економічної безпеки підприємств. Перспективними напрямками подальших досліджень у сфері аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві є розбудова інструментарію через інтеграцію ШІ, розробку галузевих моделей та врахування ESG-факторів.

Література:

1. Загородній А. Г., Партин Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 248 с.
2. Кононенко Ж.А., Грибовська Ю.М., Карнаухова Г.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі уп-

равління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-7> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

3. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 16—21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

4. Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. Регіональна економіка. 2024. № 2. С. 155—165. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

5. Яремко І. Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструментарій управління економічним розвитком підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

6. Басін А. Аналітичне забезпечення операційного управління IT-підприємств України: ключові аспекти та виклики. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-10> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

7. Божук Л., Курченко Т. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Collection of Scientific Papers "ΛΟΓΟΣ", (December 22, 2023; Boston, USA). 2023. С. 73—76. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.018> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

8. Лубянский О. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління онлайн-ритейлера. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1 (16). С. 65—71. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-10> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

9. Кошельок Г., Губанов М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. Економічний простір. 2024. Вип. 189. С. 384—389. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-67> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

10. Кучеренко Т. Є., Аніщенко Г. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємств. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.12> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

11. Кудлаєва Н. В., Андрицька В. І. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Молодий вчений, 2020. № 12 (88), С. 142—145. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-29> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

12. Пеняк Ю. С., Бєляєва Л. А., Рудь О. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-09-01> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

13. Фіскальна та монетарна безпека національної економіки: монографія / за ред. Т. І. Єфименко. Київ: ДННУ "Академія фінансового управління", 2023. 1157 с.

URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=1118&num=4 (дата звернення 11 липня 2025 р.).

14. Бірченко Н., Руденко С., Ряснянська А. Обліково-аналітичне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. С. 191—197. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.23> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

15. Верхоглядова Н. І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

16. Крамаренко К., Вінниченко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Сталій розвиток економіки. 2024. Вип. 3 (50). С. 344—349. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

17. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7—8 (308—309). С. 135—154. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/page.php?id=abstract/ukr/145-154> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

18. Чикало І. В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.27> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

References:

1. Zahorodnii, A. H. and Partin, H. O. (2022), *Oblikovo-analitychne zabezpechennya menedzhmentu pidpryyemstva: monohrafiya*. [Accounting and Analytical Support for Enterprise Management: Monograph], Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine.

2. Kononenko, Zh. A., Hrybovska, Yu. M. and Karnaukhova, H. V. (2023), "Information and Analytical Support in the Enterprise Management System", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-7>.

3. Oliadnichuk, N. V. and Pidlubna, O. D. (2020), "Accounting and Analytical Support of the Economic Activity of a Business Entity", *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu*. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 33, no. 2, pp. 16—21. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25>.

4. Sikach, N. S. (2024), "The Essence and Structure of Accounting and Analytical Support in the Management System of Entrepreneurial Activity", *Rehional'na ekonomika*, vol. 2, pp. 155—165. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16>.

5. Yaremko, I. Y. (2022), "Accounting and Analytical Support as a Tool for Managing the Economic Development of an Enterprise", *Problemy suchasnykh transformatsiy*. Seriya: ekonomika ta upravlinnya, vol. 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02>.

6. Basin, A. (2025), "Analytical Support for Operational Management of IT Enterprises in Ukraine: Key

Aspects and Challenges", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-10>.

7. Bozhuk, L. and Kurchenko, T. (2023), "Information and Analytical Support for the Activities of Local Self-Government Bodies in Ukraine", *Collection of Scientific Papers "ΛΟΓΟΣ"*, Boston, USA, December 22, pp. 73—76. <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.018>.

8. Lubyanskyi, O. (2025), "Information and Analytical Support for Strategic Management of an Online Retailer", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (16), pp. 65—71. <https://doi.org/10.32782/dees.16-10>.

9. Koshelyok, H. and Gubanov, M. (2024), "Information and Analytical Support for Enterprise Cash Flow Management", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 189, pp. 384—389. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-67>.

10. Kucherenko, T. Ye. and Anishchenko, H. Yu. (2022), "Accounting and Analytical Support for Enterprise Cash Flow Management", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.12>.

11. Kudlaieva, N. V. and Andrytska V. I. (2020), "Formation of Accounting and Analytical Support for Inventory Management", *Molodyy vchenyy*, vol. 12 (88), pp. 142—145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-29>.

12. Peniak, Yu. S., Beliyeva, L. A., and Rud, O. O. (2022), "Accounting and Analytical Support for Production Inventory Management", *Problemy suchasnykh transformatsiy*. Seriya: ekonomika ta upravlinnya, vol. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-09-01>.

13. Yefymenko, T. I. (2023), *Fiskal'na ta monetarna bezpeka natsional'noi ekonomiky v umovakh hlobal'nykh vyklykiv i zahroz* [Fiscal and monetary security of the national economy in the face of global challenges and threats], DNU "Akad. fin. upravlinnia", Kyiv, Ukraine, available at: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=1118&num=4 (Accessed 11 July 2025).

14. Burchenko, N., Rudenko, S., and Rysnyanska, A. (2022), "Accounting and Analytical Support for the Financial Security of Agricultural Enterprises", *Tavriys'kyy naukovyy visnyk*. Seriya: Ekonomika, vol. 13, pp. 191—197. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.23>.

15. Verkhoglyadova, N. I. (2022), "Features of Managing the Security of Entrepreneurial Activity under Martial Law Conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>.

16. Kramarenko, K. and Vynnychenko, O. (2024), "Information and Analytical Support for Managing the Financial and Economic Security of Business Entities", *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 3(50), pp. 344—349. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51>.

17. Onishchenko S. V. and Hlushko A. D. (2023), "Information and Analytical Support for the Financial Security of Enterprises in Modern Conditions", *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 7—8 (308—309), pp. 135—154, available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/page.php?id=abstract/ukr/145-154> (Accessed 11 July 2025).

18. Chykalo, I. V. (2023), "Analytical Support for Managerial Decisions under Martial Law Conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.27>.

Стаття надійшла до редакції 12.07.2025 р.