

УДК.336.71:005.3:351.863.1:004.62
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-337-343

Дата надходження: 20.08.2025
Дата прийняття до друку: 09.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ

Юрій Стечишин

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВШ «Університет економіки та права “КРОК”», м. Київ,
Україна, e-mail: stechushun Yuriy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0583-8462>

PRIORITY DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF BANKS

Yurii Stechyshyn

Postgraduate student, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: e-mail: stechushun Yuriy@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0583-8462>

Анотація. У статті досліджено питання обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що інформаційно-аналітичне забезпечення, його ефективність, повнота та своєчасність мають важливе значення в забезпеченні економічної безпеки банківських установ. Інформація виступає тим основним ресурсом, який забезпечує подальші можливості для здійснення аналізу та оцінювання небезпек, загроз та ризиків, ідентифікації впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності банку.

Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, функціональний, структурний, процесний, комплексний та інші наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в обґрунтуванні пріоритетних напрямів управління: організаційного, кадрово-компетентного, техніко-технологічного, цифрового, реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову чи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки та забезпечить можливість кращого обґрунтування та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління, сприятиме зменшенню рівня ризиків та невизначеності в діяльності банку та в його структурних підрозділах.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого деталізованого розгляду цілей та завдань пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, оскільки інформаційно-аналітичне забезпечення не лише забезпечує збір та аналітичне опрацювання інформації з безпекових питань, воно дає можливості для планування та впровадження превентивних дій з нейтралізації, убезпечення від небезпек та ризиків та забезпечує зростання ефективності управлінської діяльності.

Ключові слова: управління, забезпечення економічної безпеки, інформаційно-аналітичне забезпечення, напрями удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, банківські установи

Формул: 0, **табл.:** 0, **рис.** 1, **бібл.:** 12

Summary. The article studies the issues of substantiation of priority directions for improving the management of information and analytical support of the system of economic security of banks.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that information and analytical support, its efficiency, completeness and timeliness are important in ensuring the economic security of banking institutions. Information is the main resource that provides further opportunities for analyzing and assessing hazards, threats and risks, identifying the impact of factors in the internal and external environments of the bank.

The article is aimed at substantiating the priority areas of improving the management of information and analytical support of the system of economic security of banks. The methodological basis of the study was the methods of

scientific cognition: analysis and synthesis, system approach, functional, structural, process, complex and other scientific approaches.

The scientific results obtained consist in substantiating the priority areas of management: organizational, personnel and competency, technical and technological, digital, the implementation of which will make it possible to develop or improve the information and analytical support of the economic security system and provide an opportunity for better justification and management decision-making at all levels of management, will contribute to reducing the level of risks and uncertainty in the bank's activities and in its structural subdivisions.

Prospects for further research lie in the expediency of further detailed consideration of the goals and objectives of priority areas for improving the management of information and analytical support of the system of economic security of banks, since information and analytical support not only provides collection and analytical processing of information on security issues, it provides opportunities for planning and implementation of preventive actions to neutralize, protect against dangers and risks and provides increase in the efficiency of managerial activities.

Keywords: management, ensuring economic security, information and analytical support, directions for improving the management of information and analytical support, banking institutions

Formulas: 0, **tabl.:** 0, **fig.:** 1, **bibl.:** 12

Постановка проблеми.

Інформаційно-аналітичне забезпечення, його ефективність, повнота та своєчасність мають важливе значення в забезпеченні економічної безпеки банківських установ. Інформація виступає тим основним ресурсом, який забезпечує подальші можливості для здійснення аналізу та оцінювання небезпек, загроз та ризиків, ідентифікації впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності банку. Інформація та її аналіз дають можливість виявити та здійснити діагностику внутрішнього стану активів, ефективності операційної діяльності та використання всіх ресурсів банку, забезпечує фінансово-економічний аналіз та визначення відповідності фінансово-економічних показників діяльності банку вимогам та нормативам державного регулятора та діючого законодавства. Відповідно, інформаційно-аналітичне забезпечення банків формує основу, фактологічні засади для подальших дій, як превентивного стратегічного спрямування, так і тактичних, оперативних заходів із забезпечення економічної безпеки банку, чим забезпечує його можливості до ефективного захисту та стабільності діяльності. Відповідно, для цього необхідним є врахування інформаційно-аналітичного забезпечення, збору, обробки та аналізу не лише фінансово-економічної, а й не детальної інформації за іншими складовими системи економічної безпеки банків. В сучасних умовах інформаційно-аналітичне забезпечення, як і саме

функціонування банківської установи зі здійсненням відповідної операційної діяльності потребують належного сучасного техніко-технологічного та програмного забезпечення, активного використання сучасних цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування системи економічної безпеки банків, її структури та складових, визначення сутності та пріоритетних напрямів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банківських установ широко досліджувалося у працях провідних науковців.

Так у своїх дослідженнях С. Яременко (2011) визначає систему економічної безпеки банківських установ як комбінацію безпекових елементів, а саме: фінансової, кадрової, матеріальної та інформаційної безпеки, які поєднані один з одним всебічними зв'язками та направлені на захист від небезпеки і загроз за найбільш пріоритетними для банківської установи напрямками діяльності.

Узагальнюючи розуміння системи економічної безпеки фінансових установ загалом Н. Зачосова (2016) розуміє їх як складну структуру взаємопов'язаних підсистем, головною ціллю яких є захист власних та залучених корпоративних ресурсів, необхідних для функціонування фінансової установи. Науковиці Л. Глиницька, А. Савельєва (2015) досліджуючи розбудову систем безпеки фінансових установ зазначають, що

безпекова система є сукупністю елементів, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою, забезпечуючи сталість, єдність та водночас подільність такої системи, взаємозв'язки та взаємодію між її елементами, що забезпечує ефективність та дієвість системи.

Досліджуючи структурні елементи системи економічної безпеки банківських установ науковці О. Колодізев, О. Штаєр (2011) виділяють такі її складові, як фінансову, інтелектуально-кадрову, політико-правову, силову, інформаційну, техніко-технологічну, а також інтерфейсну та ринкову.

За баченням С. Мельника (2011) система економічної безпеки банку потребує комплексного бачення її розбудови, що пов'язано із її складною структурою та складними процесами взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища.

У дослідженнях науковців інформація визначається як сукупність відомостей про зміни, які здійснюються в діяльності суб'єкта господарювання та зовнішньому ринковому середовищі та зменшують рівень невизначеності про дії та явища завдяки отриманню нових знань, забезпечення обміну даними в процесі діяльності чи машинної обробки інформації (Павлов, 2011).

За визначенням М. Зубка (2002) інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки банку є видом інформаційно-аналітичного забезпечення, що включає збір, опрацювання, використання, збереження та доступ до інформації з питань економічної безпеки для відповідних користувачів.

Роботу з управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення можна розділити за основним блоками: створення необхідної для забезпечення економічної безпеки підприємств та банківських установ інформаційної інфраструктури; забезпечення необхідними інформаційними ресурсами; програмне

забезпечення інформаційної безпеки для збору та обробки інформації; цифровізація, автоматизація процесів збору та обробки (Кириченко, 2024).

Науковцем С. Родченко (2020) зазначається, що інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки банківської установи містить дві головні складові: інформаційної діяльності з певними методами, каналами, засобами отримання необхідної для діяльності банку і виконання задач інформації та аналітичної діяльності, що виступає сукупністю методів, форм аналізу, оцінки, отриманої банком інформації, і саме це аналітичне опрацювання забезпечує можливість для аналізу, оцінювання ситуації, подальших перспектив та використовується для прийняття адекватних управлінських рішень.

У праці І. Хвальчик & Л. Волощук (2020) інформаційне забезпечення представлено як один із видів забезпечення процесів управління, до складу якого входить комплекс інформаційних ресурсів, а також сукупність засобів отримання, опрацювання, передачі та використання інформації.

Так, у дослідженнях Л. Волощук (2011) інформаційно-аналітичне забезпечення визначається як інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, а сама система інформаційно-аналітичного забезпечення формується із двох підсистем: обліково-аналітичного забезпечення та підсистеми інформаційного забезпечення.

Внутрішніми джерелами надходження інформації, за дослідженнями І. Отенко (2015) виступає сама автоматизована банківська система, а саме такі її підсистеми як: управління депозитними операціями; операційна підсистема; управління кредитними ресурсами; управління операціями з пластиковими картами; управління цінними паперами, здійснення внутрішнього обліку банку; управління касовими операціями; аналіз фінансово-економічних результатів роботи банку.

Проте, не незважаючи на значну кількість наукових досліджень з цієї проблематики питання обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід; функціональний, процесний, комплексний та інші наукові підходи.

За сучасних умов обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків дає можливість для розбудови та удосконалення функціонування всі системи економічної безпеки банку завдяки своєчасному надходженню об'єктивної та повної інформації та використання цих даних для формулювання управлінських рішень. Саме тому дослідження проблем обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи

економічної безпеки банків набуває значного поширення та актуальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків має здійснюватися за ключовими напрямками, що є пріоритетними як для системи безпеки, так і загалом для діяльності банку.

В першу чергу удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків потребуватиме позитивних змін в плануванні та організації його здійснення. Це пов'язано із необхідністю удосконалення самого управління процесами інформаційно-аналітичної роботи, її забезпечення всіма необхідними ресурсами і т.д.

Відповідно, на наш погляд, першим напрямом, за яким буде здійснюватися удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків є організаційний напрям. Основою організації інформаційно-аналітичного забезпечення є створення підрозділу, організаційної структури інформаційно-аналітичного забезпечення як окремої структурної одиниці або як частини структури служби економічної безпеки банку (рис.1).



Рис. 1. Структура підрозділу інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків

Джерело: сформовано автором

Такий спеціальний інформаційно-аналітичний підрозділ має включати в своїй структурі декілька основних секторів (відділів), в яких будуть працювати відповідні фахівці та між якими будуть відбуватися процеси розподілу інформації. Першим сектором, який має бути в структурі інформаційно-аналітичного підрозділу – є сектор моніторингу в функціональні обов'язки працівників якого буде входити безпосередньо організація та впровадження моніторингу за внутрішніми та зовнішніми джерелами та збір відповідної інформації, або її прийняття для подальшого опрацювання.

Зібрана таким чином інформація надходить до сектору обробки та систематизації інформації, де фахівці виконують її структурування та обробку відповідно до характеру інформації та цілей її подальшого використання в роботі банку. Третім сектором в структурі відділу інформаційно-аналітичного забезпечення є сектор аналізу інформації, де мають працювати фахівці-аналітики, що здійснюватимуть оцінювання та аналіз отриманої інформації відповідно до мети, яка визначена для проведення такого аналізу.

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення та його удосконалення безпосередньо пов'язано із довготривалим стратегічним плануванням самої діяльності із забезпечення безпеки. Відповідно, стратегічне планування впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення в роботі банку виступає невід'ємною складовою частиною розробленої, прийнятої та затвердженої керівництвом банку концепції чи стратегії забезпечення економічної безпеки банку.

Наступною важливою складовою організаційного напрямку, що дає можливість удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення є розробка та прийняття положення про відділ інформаційно-аналітичного забезпечення із визначенням його мети, цілей, завдань та функцій. Відповідний документ розробляється керівником інформаційно-

аналітичного підрозділу, узгоджується з керівником служби безпеки та затверджується керівником банку.

Сама організація роботи підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення має свій алгоритм. Він розпочинається з визначення завдань на роботу з певною інформацією, яка цікавить службу безпеки чи керівництво банку. Водночас, відбувається постійна безперервна робота зі збору та опрацювання інформації, що визначена для проведення безперервного моніторингу – системного стеження за показниками системи економічної безпеки банку. На наступних етапах цього алгоритму здійснюється збір, первинне опрацювання та систематизація інформації, її подальший аналіз, оцінювання, формування звітів та надання їх керівництву. Формування звітів та їх представлення має здійснюватися в форматах, зрозумілих та доступних для розуміння фахівців, щоб ця інформація могла використовуватися в подальшому.

Другим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, на нашу думку, є кадрово-компетентісний напрям. Робота підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, її якість, відповідність та результати значною мірою залежать від кваліфікації, компетентностей персоналу – працівників цього підрозділу, що безпосередньо виконують роботу з пошуку, опрацювання інформації, проведення аналізу та складання відповідних аналітичних записок, звітів. Слід зазначити, що це вузько-спеціалізована, кропітка, високо-інтелектуальна праця, що потребує особливих професійних знань та навичок, які неможливо здобути лише в межах отримання вищої освіти чи освоївши ІТ технології. Аналітика банківської інформації взагалі має свої особливості відмінності, адже працівники, що працюють з інформацією мають бути не лише фахівцями з безпеки, а передусім фахівцями в фінансовій, банківській сфері. Відповідно, у керівників виникають значні

проблеми з пошуком кваліфікованого персоналу, здатного виконувати завдання та функції високої складності та з високим рівнем відповідальності. Знайти відповідальних працівників та залучити їх на роботу в службу безпеки банку є завданням не простим. Іще складнішим завданням є їх утримання, адже на фахівців-аналітиків враховуючи їх рідкісну спеціалізацію, є значний попит на ринку праці. Самим складним із важливих завдань, які на наш погляд, має вирішувати керівник служби економічної безпеки банку та кадрова служба банку, є пошук фахівців з необхідними навичками, компетентностями, досвідом та утримання цих працівників через створення сприятливих умов для їх роботи та професійного розвитку з метою уникнення плинності кадрів, забезпечення стабільності, постійності кадрового складу підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Другим завданням в межах реалізації кадрового напрямку, на наш погляд, є необхідність організації навчання та підвищення кваліфікації працівників. Мова йде не лише про працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, а загалом з впровадженням широкого навчання алгоритмам роботи з інформацією, використання інформаційних цифрових ресурсів банку, вивчення форм та документів у роботі з інформацією, її передачею між підрозділами та до підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення. Це пов'язано із тим, що банки та їх працівники щоденно опрацьовують наявний масив операційної інформації і по суті кожен працівник банку є джерелом надходження інформації, що тим чи іншим чином потім буде акумулюватися працівниками підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Третім фундаментальним напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є техніко-технологічний цифровий напрям.

Слід зазначити, що в сучасних умовах цифровізації, впливу та дії

глобальних цифрових трендів значним зростанням рівня небезпек та загроз цифрового кіберпростору важливої ролі та значення набуває технічний захист інформаційних ресурсів. Особливо гостро це питання стоїть для банківської сфери та їх платіжних систем, що стають об'єктами численних кібератак у всіх країнах світу, спрямованих на отримання доступу до коштів на рахунках банків, їх клієнтів та несанкціонованого зловмисного втручання в роботу банківських інформаційних систем. Відповідне втручання та загрози здійснюють негативний вплив на процеси інформаційно-аналітичного забезпечення. Проте, сучасний техніко-технологічний захист напряму залежить від рівня технічного та програмного забезпечення банку, відповідності роботи його ІТ фахівців, що забезпечують захист інформаційної системи банку та її можливість протидіяти зростаючим ризикам та загрозам.

Слід зазначити, що одним із ключових завдань, здатних забезпечити удосконалення за цим напрямом – це системне оновлення обладнання, комп'ютерної техніки, технічного оснащення як робочих місць фахівців підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, так і обладнання, що забезпечує роботу інформаційної системи банку, загальне проведення його своєчасної модернізації, заміни чи оновлення, щоб воно могло працювати та технічно забезпечувати технологічні потреби банку на сучасному рівні. Відповідно, все обладнання, що обліковується на балансі має переглядатися на предмет фізичного та морального зносу (старіння технологій) та своєчасного планового впровадження його заміни, оновлення, модернізації та інтеграції в загальну систему з метою недопущення збоїв та зупинок в роботі інформаційної системи.

До розбудови та впровадження напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки застосовуються такі наукові підходи, як: системності,

комплексності, проблемно-орієнтований та ризико-орієнтований підходи.

Впровадження удосконалення за новими обґрунтованими напрямками повинно здійснюватися з дотриманням принципів науковості, своєчасності, повноти, точності, релевантності, повторюваності, уніфікації та стандартизації, достовірності, обґрунтованості.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що, організація та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки має важливе значення не лише в забезпеченні економічної безпеки, але і в ефективності діяльності банків загалом. Основним ключовим ресурсом інформаційно-аналітичного забезпечення є сама інформація, її своєчасність, повнота, достовірність, точність, оскільки ця інформація та результати її опрацювання у вигляді аналітичних звітів виступають основою для подальшої роботи з інформацією, підставою для планування, впровадження безпекових та загальноуправлінських дій та заходів, дає можливість виявляти ризики, загрози та вплив дестабілізуючих факторів

внутрішнього та зовнішнього середовищ на діяльність банку, впроваджувати систему моніторингу показників стану та рівня економічної безпеки, використовуючи при цьому ідентифіковані показники-індикатори.

За результатами проведених досліджень обґрунтовано пріоритетні напрями управління: організаційний, кадрово-компетентісний; техніко-технологічний, цифровий, реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову чи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки з метою кращого обґрунтування та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління, зменшення рівня ризиків та невизначеності в діяльності банку та в його структурних підрозділах. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення не лише забезпечує збір та аналітичне опрацювання інформації з безпекових питань, воно дає можливість для планування та впровадження превентивних дій з нейтралізації, убезпечення від небезпек, ризиків та забезпечує зростання ефективності прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Волощук, Л. (2011). Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. № 2. С. 329-334.
2. Гнилицька, Л. & Савельєва, А. (2015). Сучасний досвід формування системи забезпечення економічної безпеки в страхових компаніях України. *Фінанси, облік і аудит*. № 1. С. 186–197.
3. Зачосова, Н. (2016). Формування системи економічної безпеки фінансових установ: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко. 375 с.
4. Зубок, М. (2002). Безпека банківської діяльності. К.: КНЕУ. 190 с.
5. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 2(74). С. 131-138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-131-138>
6. Колодізєв, О. & Штаєр, О. (2011). Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку. *Проблеми економіки*. № 2. С. 67-75.

7. Мельник, С. (2010). Формування системи економічної безпеки банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. С. 149-152.
8. Отенко, І., Мішин, О., & Мішина, С. (2015). Організація та управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 240 с.
9. Павлов, О. (2011). Основи інформаційно-аналітичної діяльності. О.: Астропринт, 240 с.
10. Родченко, С. (2018). Забезпечення системи безпеки комерційного банку за вартісно-орієнтованим підходом: інформаційно-аналітичний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 2. С. 111–119.
11. Хвальчик, І. & Волощук, Л. (2020). Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління. *Економіка: реалії часу*. № 1 (47). С. 84-90.
12. Яременко, С. (2011). Організація комплексної системи економічної безпеки банку. *Формування ринкової економіки*. № 25. С. 429-439.