



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-307-321
УДК 336.1:338.2(477)

Сергій КРИНИЦЯ

к.е.н., доцент, докторант кафедри публічних фінансів
Державний податковий університет, Ірпінь, Україна
ORCID ID: 0000-0002-5569-4682
Scopus Author ID: 57203150237

СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті досліджуються особливості та проводиться аналіз діючих стратегій цифровізації системи управління публічними фінансами в Україні. Метою дослідження є обґрунтування удосконалення стратегій цифровізації та цифрової трансформації системи управління публічними фінансами. У роботі використано методи аналізу (для аналізу наукових джерел) та узагальнення (виділення завдань та напрямів реалізації стратегій цифрової трансформації у публічних фінансах), графічний (для графічного представлення тенденцій). Проаналізовано 3 стратегічних документи, які містять цілі та завдання цифровізації державних фінансів, зокрема Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року, Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та Національну стратегію доходів до 2030 року. Відмічено, що серед завдань чільне місце посідають такі як здійснення переходу на безпаперове середовище та електронний документообіг, впровадження інформаційних систем обробки даних та їх обміну між різними органами виконавчої влади, централізацію управління ІТ-системами тощо. Ці завдання є необхідними для створення міцної бази щодо подальшого впровадження більш складних цифрових технологій у майбутньому. Визначено, що зазначені стратегічні документи зосереджуються головним чином на оцифруванні та автоматизації системи управління публічними фінансами, не зачіпаючи власне технологій та процесів цифровізації та цифрової трансформації. Однак стрімкий розвиток цифрових технологій не дає можливості зволікати з виконанням стратегічних завдань щодо їх впровадження в систему управління публічними фінансами України. Успішна реалізація цілей згаданих стратегій до 2025 року створить гарне підґрунтя для цифрових трансформацій державного управління загалом та управління публічними фінансами зокрема. В оновлених стратегіях, що передбачатимуть цілі та напрямки цифровізації системи управління публічними фінансами після 2025 року, варто запланувати впровадження власне цифрових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних тощо.

Ключові слова: стратегія, публічні фінанси, цифровізація, цифрова трансформація, оцифрування, автоматизація

JEL Classification: A10, G28, H20, H30, H72, O33

Absztrakt. A tanulmány az ukrajnai államháztartási irányítási rendszer digitalizálásának jellemzőit és jelenlegi stratégiáit elemzi. A tanulmány célja a digitalizációs stratégiák kidolgozásának és az államháztartási irányítási rendszer digitális átalakításának megalapozása. A munka során elemző (tudományos források elemzéséhez), általánosító (az államháztartás digitális átalakítási stratégiáinak feladatainak és megvalósítási területeinek meghatározása) és grafikus (a trendek grafikus ábrázolásához) módszerek kerültek alkalmazásra. Három, az államháztartás digitalizálásának céljait és célkitűzéseit tartalmazó stratégiai dokumentum elemzésére került sor, így különösen: Az



államháztartási rendszer digitális fejlesztésének, digitális átalakításainak és digitalizálásának megvalósítási stratégiája a 2025-ig tartó időszakra, Az államháztartási irányítási rendszer reformjának stratégiája 2022-2025-re, valamint a 2030-ig tartó Nemzeti Bevételi Stratégia. Megállapítást nyert, hogy a feladatok között kiemelt helyet foglal el: a papírmentes környezetre és az elektronikus dokumentumforgalomra való átállás megvalósítása, az adatfeldolgozáshoz és a különböző végrehajtó hatóságok közötti cseréjéhez szükséges információs rendszerek megvalósítása, az informatikai rendszerkezelés központosítása stb. Ezek a feladatok szükségesek ahhoz, hogy szilárd alapot teremtsünk a kifinomultabb digitális technológiák jövőbeli elfogadásához. Megállapítást nyert, hogy ezek a stratégiai dokumentumok elsősorban az államháztartás irányítási rendszerének digitalizálására és automatizálására irányulnak, nem érintve a digitalizáció és a digitális átalakulás tényleges technológiáit és folyamatait. A digitális technológiák gyors fejlődése azonban nem teszi lehetővé a stratégiai feladatok végrehajtásának késleltetését az ukrain államháztartási rendszerbe történő bevezetésükkel kapcsolatban. Az említett stratégiák céljainak sikeres megvalósítása 2025-ig jó alapot teremt a közigazgatás és azon belül is az államháztartás digitális átalakulásához. A frissített stratégiákban, amelyek az államháztartás irányítási rendszerének 2025 utáni digitalizálásának céljait és irányait vetítik előre, érdemes tervezni a digitális technológiák bevezetését, mint például a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás, a big data elemzés stb.

Kulcsszavak: stratégia, állami pénzügyek, digitalizáció, digitális átalakulás, automatizálás

Abstract. The characteristics and analysis of current strategies for digitalizing the public finance management system in Ukraine are examined. The research aims to justify the improvement of digitalization and digital transformation strategies in the public finance management system. The study uses analysis methods (for analyzing scientific sources) and generalization (identifying tasks and directions for implementing digital transformation strategies in public finance), as well as graphical methods (for graphical representation of trends). Three strategic documents containing the goals and tasks of digitalizing public finance are analyzed, including the Strategy for Digital Development, Digital Transformations and Digitalization of the Public Finance Management System for the Period Until 2025, the Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2022-2025, and the National Revenue Strategy until 2030. It is noted that among the tasks, a prominent place is occupied by the transition to a paperless environment and electronic document management, the implementation of information systems for data processing and their exchange between various executive bodies, the centralization of IT systems management, etc. These tasks are necessary for creating a strong foundation for the further implementation of more complex digital technologies in the future. It is determined that the mentioned strategic documents mainly focus on digitizing and automating the public finance management system, without addressing the technologies and processes of digitalization and digital transformation per se. However, the rapid development of digital technologies does not allow for delays in the strategic tasks of their implementation in the public finance management system of Ukraine. The achievement of the goals of these strategies by 2025 will create a good foundation for digital transformations in public administration in general and public finance management in particular. In the updated strategies, which will outline the goals and directions for the digitalization of the public finance management system after 2025, it is worth planning the implementation of digital technologies such as Artificial Intelligence, Machine Learning, Big Data analysis, etc.

Keywords: strategy, public finance, digitalization, digital transformation, digitization, automation

Постановка проблеми. Стратегічне планування є ключовим елементом в управлінні публічними фінансами, оскільки воно забезпечує довгострокову стабільність та ефективність використання державних ресурсів. Без чітко визначених стратегічних цілей та напрямків розвитку урядові установи ризикують



втратити контроль над бюджетом та фінансовими потоками, що може призвести до неефективного використання коштів і зниження економічного зростання. Наукові дослідження свідчать про те, що стратегічне планування допомагає державам краще реагувати на економічні виклики та досягати стабільного розвитку [1]. Особливої актуальності стратегічне планування набуває в контексті цифровізації та цифрової трансформації публічних фінансів, яка не тільки передбачає впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у сферу державних фінансів, але і загалом зміну моделі управління публічними фінансами [2].

На думку І. Струтинської досягнення цілей цифровізації і цифрової трансформації можливе лише, коли «ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку» [3]. Успішна цифровізація публічних фінансів вимагає чіткого стратегічного бачення та плану дій, які враховують специфіку національної фінансової системи, наявні ресурси та можливі ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблематики формування цифрових стратегій зробили такі зарубіжні та вітчизняні науковці як П. Вейл, О. Вишневський, С. Гупта, В. Дергачова, М. Кіржецька, Ю. Кіржецький, Л. Лігоненко, І. Струтинська та ін. Проблемам управління публічними фінансами присвячені наукові праці Р. Балакіна, Т. Єфименко, О. Кириленко, І. Малого, О. Молдована та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У цілому, визнаючи цінність наукових досягнень науковців та їх вагомий внесок у розвиток підходів до формування цифрових стратегій, слід відмітити, що питання формування стратегій цифровізації у публічних фінансах залишаються недостатньо вивченими і потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування удосконалення стратегій цифровізації та цифрової трансформації системи управління публічними фінансами України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В публічному секторі стратегію розглядають «як довгостроковий концептуальний план органів публічної влади, які володіють достатніми ресурсами та повноваженнями щодо втілення його в життя» [4]. Стратегії цифровізації фокусуються на технологіях [5], а отже визначення стратегії цифровізації є ключовим компонентом процесу цифрової трансформації публічного сектору та гарантує, що технології впроваджуються таким чином, щоб підтримувати стратегічні цілі, покликані вирішити ті чи інші проблеми у публічному секторі.

Система управління публічними фінансами стикається з цілим рядом проблем, які стають на заваді ефективній цифровізації державних фінансів, серед яких, зокрема:

- відсутність інтеграції між інформаційними системами системи управління публічними фінансами у режимі он-лайн;
- відсутність єдиного хмарного сховища даних, одночасно доступного всім органам державної та місцевої влади;

- застарілість деяких ІТ платформ, які забезпечують автоматизацію системи управління публічними фінансами, що обмежує їх подальший розвиток;
- відсутність електронного обміну інформацією між різними ланками державного управління та висока частка використання паперових носіїв;
- відсутність єдиної методології, стандартів та підходів до проектування таких ІТ платформ, що стоїть на заваді ефективній інтеграції розрізнених інформаційних систем управління публічними фінансами в єдину систему;
- відсутність автоматизації у сфері державного внутрішнього фінансового контролю, моніторингу та оцінки фіскальних ризиків, процесів проведення стрес-тестування фіскальних ризиків тощо;
- відсутність комплексної системи захисту інформації деяких ІТ платформ управління публічними фінансами;
- неузгодженість розвитку інформаційних систем різних центральних державних органів влади, що призводить до часткового дублювання інформаційних потоків, функціоналу тощо;
- критично недостатнє кадрове забезпечення супроводження і розвитку інформаційних систем управління публічними фінансами [6].

З метою вирішення цих проблем 17 листопада 2021 року Кабінетом Міністрів України було затверджено Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року [6], де основним підходом є «централізація ІТ-ресурсів та ІТ-функцій Мінфіну і центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, з пріоритетним використанням хмарних технологій, створенням єдиного сховища даних, поступовим переходом на новий рівень сервісно орієнтованих систем шляхом забезпечення доступності державних послуг у режимі он-лайн» [6]. Ця Стратегія декларує мету – «побудову сучасної та ефективної системи управління інформаційними технологіями для забезпечення підтримки і подальшого цифрового розвитку ефективної та прозорої системи управління державними фінансами» [6]. Її Цілі та завдання реалізації подано на рис. 1.

Отже, виходячи з завдань та очікуваних результатів Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року бачимо, що цей стратегічний документ акцентує увагу передусім на автоматизації та оцифруванні процесів.

Серед завдань чільне місце посідають такі як здійснення переходу на безпаперове середовище та електронний документообіг, впровадження інформаційних систем обробки даних та їх обміну між різними органами виконавчої влади тощо.

Централізація управління ІТ	Впровадження електронних послуг	Реалізація першочергових проектів
<ul style="list-style-type: none">• створення єдиного сховища даних Мінфіну• автоматизація усіх бізнес-процесів• забезпечення надійного захисту інформації• запровадження ІТ-централізації	<ul style="list-style-type: none">• здійснення переходу на безпаперове середовище• забезпечення електронної інформаційної взаємодії• розширення використання хмарних послуг	<ul style="list-style-type: none">• розроблення ІС бюджетного планування• впровадження ІС управління плануванням та виконанням місцевих бюджетів• удосконалення інформаційно-телекомунікаційної системи “Податковий блок”
Унеможливлення впливу людського фактора	Посилення кадрового потенціалу	Інформаційна безпека
<ul style="list-style-type: none">• створення нових ІС управління, які враховують особливості взаємодії бізнес-процесів• забезпечення розмежування прав доступу та надання контрольованого доступу	<ul style="list-style-type: none">• дотримання принципу забезпечення рівних прав• впровадження спеціальних курсів, спрямованих на удосконалення якості підготовки в галузі прийняття рішень• забезпечення професійного розвитку	<ul style="list-style-type: none">• побудова комплексної системи захисту інформації• впровадження застосування сучасних засобів боротьби з кіберзагрозами• впровадження системи управління інформаційною безпекою

Рис. 1 Стратегічні цілі та завдання для їх досягнення в Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року*

*Розроблено автором на основі [6].

Безперечно, ці завдання є необхідними для створення міцної бази щодо подальшого впровадження більш складних цифрових технологій у майбутньому.

Так централізація управління ІТ та впровадження єдиних ІТ-стандартів є основою для ефективної цифровізації, вона дозволяє стандартизувати процеси та забезпечити їхню взаємодію. Впровадження єдиних ІТ-стандартів та розбудова Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи управління державними фінансами спрямовані на усунення розрізненості існуючих систем. Це критично



важливо для забезпечення надійного та безпечного обміну даними між різними державними органами.

Впровадження електронних послуг і перехід на безпаперове середовище є ключовими кроками для автоматизації адміністративних процесів. Електронний документообіг значно скорочує час і витрати на обробку документів, підвищує прозорість та знижує ризики людських помилок. Це дозволяє створити більш ефективну та прозору систему управління публічними фінансами.

Зосередження на розробці та впровадженні інформаційних систем для бюджетного планування, моніторингу виконання бюджетів, удосконаленні системи "Податковий блок" тощо є критично важливим для автоматизації основних фінансових процесів. Унеможливлення впливу людського фактору на автоматичну обробку інформації мінімізує ризики корупції та помилок, що виникають внаслідок людського втручання.

Важливість кадрового потенціалу та інформаційної безпеки полягає у забезпеченні надійного функціонування цифрових систем. Підготовка кваліфікованих кадрів та захист інформаційних ресурсів є фундаментальними елементами для підтримки та розвитку цифрової інфраструктури.

Інший стратегічний документ Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки приймалася в майже один і той самий час, тому в контексті завдань цифровізації публічних фінансів фактично повторює Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. Питанням цифровізації в Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки присвячена друга підціль «Інформаційні технології в управлінні державними фінансами» 4ї стратегічної цілі «Підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами». Метою цієї підцілі є «побудова сучасної та ефективної системи управління інформаційними технологіями для забезпечення підтримки і подальшого цифрового розвитку ефективної та прозорої системи управління державними фінансами» [7]. Перелік напрямів реалізації Стратегії в контексті цієї підцілі фактично дублює цілі та напрями, викладені в Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року, тобто вони є узгодженими, оскільки обидві стратегії мають однаковий термін реалізації.

Поряд з тим варто звернути увагу на загальну стратегічну ціль - Підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами, складовою якої є підціль «Інформаційні технології в управлінні державними фінансами». З одного боку, як вірно зауважують дослідники, цей напрям має однакове відношення до всіх інших стратегічних цілей і напрямів їхньої реалізації, оскільки цифрові трансформації охоплюють усі сфери економічної системи України [8]. З іншого боку віднесення питань цифровізації публічних фінансів саме до сфери прозорості та підзвітності в управлінні ними вказує на головний напрям цифрового розвитку в публічних фінансах в реалізації поточних стратегій. Головним індикатором прогресу у досягненні запланованих результатів за цією

ціллю визначена кількість балів у рейтингу Open Budget Index. Даний індекс є одним з показників Open Budget Survey - незалежного огляду прозорості національного бюджету, контролю та участі в 120 країнах, який щодва роки формує міжнародна неурядова організація International Budget Partnership. Open Budget Index (або ж Transparency) визначається на основі доступності бюджетної інформації, як от 8 основних бюджетних документів: попередній бюджет (Pre-Budget Statement – в українській практиці «бюджетна резолюція»), проект бюджету (Executive's Budget Proposal), затверджений бюджет (Enacted Budget), громадський бюджет (Citizens Budget), піврічний огляд (In-Year Reports), середньостроковий звіт (Mid-Year Review), річний звіт (Year-End Report), аудиторський звіт (Audit Report). Кожен з восьми основних бюджетних документів оцінюється на предмет вичерпності інформації, яку він містить. Оцінка проводиться за допомогою понад 100 детальних питань, що стосуються конкретних аспектів прозорості, включаючи доходи, витрати, фінансові зобов'язання, макроекономічні прогнози, оцінку ризиків, інвестиційні програми та інші ключові елементи бюджетного процесу. На основі оцінки всіх цих аспектів кожній країні присвоюється бал за прозорість, що відображає рівень відкритості бюджетного процесу. Цей бал виражається у вигляді відсотків, де 100% означає повну прозорість, а 0% – повну відсутність прозорості [9]. Динаміку Open Budget Index в Україні у 2015-2023 роках продемонстровано на рис. 2.

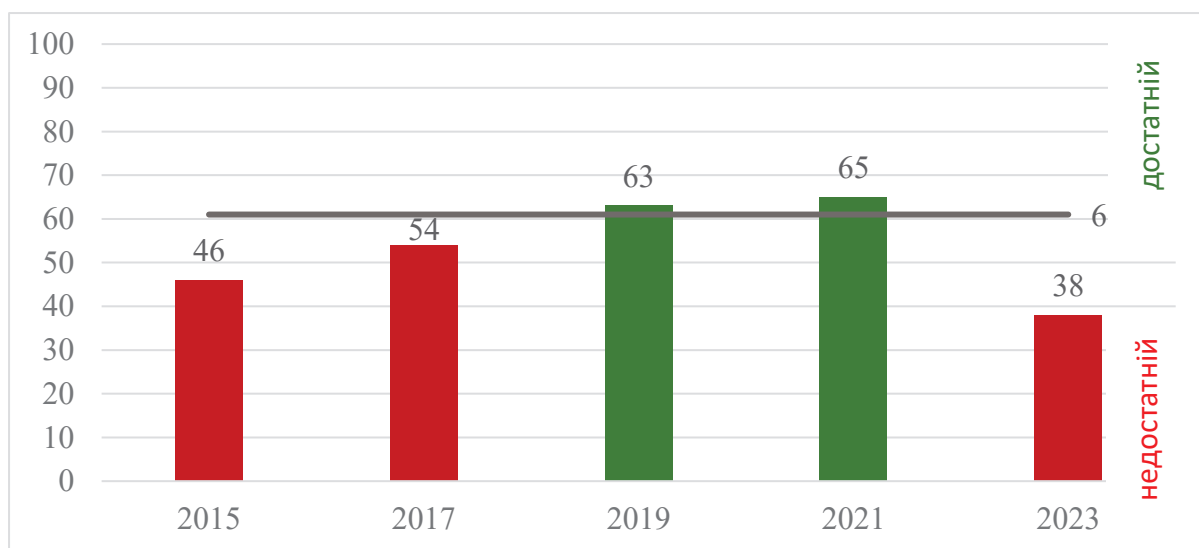


Рис. 2 Open Budget Index України у 2015-2023 рр.*

*Побудовано автором на основі [10].

Як бачимо з даних рис. 2 протягом 2015-2021 років Україна демонструвала стійкий прогрес щодо збільшення бюджетної прозорості, і в 2019-2021 роках цей показник перевищив порогове значення в 61 бал, визначене International Budget Partnership як достатній рівень бюджетної прозорості. І хоча в Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки передбачалося значення цього індикатора на 2021 рік на досягнутому рівні 2019



року (63 бали) з огляду на можливий вплив обмежень, пов'язаних з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 [7], вже у 2021 році Україні вдалося досягти запланованого рівня 2023 року (65 балів). Однак фактична величина Open Budget Index у 2023 році різко скоротилася до 38 балів. Пояснюється це виключно повномасштабною агресією Росії проти України і, як наслідок, зупинкою Україною стандартних бюджетних процедур щодо оприлюднення бюджетної звітності, на що International Budget Partnership вказує в своїй особливій примітці щодо показників України в Open Budget Survey 2023 [11]. Крім того у своєму Звіті про хід виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022 – 2025 роки за 9 місяців 2023 року Міністерство фінансів вказує, що обидві сторони (International Budget Partnership та Україна) «розуміють, що дане дослідження (за 2023 р.) прозорості бюджету матиме більше статистичний характер, ніж буде мірилом вимірювання прогресу України в рейтингу прозорості бюджету ОБІ» [12]. Отже, незважаючи на тимчасове скорочення значення індикатора Open Budget Index у 2023 році через війну, прогрес у цифровому розвитку державних фінансів в Україні є очевидним і стійким. Цей прогрес створює міцну основу для швидкого відновлення та подальшого вдосконалення після завершення військових дій, забезпечуючи підвищення прозорості та підзвітності у майбутньому.

Ще одним стратегічним документом, який зачіпає питання цифровізації публічних фінансів є Національна стратегія доходів до 2030 року (НСД) схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України 27 грудня 2023 року.

Одна з 5 стратегічних цілей НСД – «Створення та впровадження сучасних цифрових рішень податкового та митного адміністрування» [13]. Для досягнення цієї цілі передбачається реалізувати наступні завдання:

в галузі податкового адміністрування:

- ІТ-консолідація інформаційних ресурсів суб'єктів системи управління державними фінансами, зокрема ДПС, на рівні Мінфіну та забезпечення адміністрування цих інформаційних ресурсів незалежним адміністратором (ІТ-установою);

- впровадження системи управління інформаційної безпеки в ІТ-установі, впровадження стандартів ISO/IEC 27001:2005;

- впровадження заходів, спрямованих на безпеку використання даних та доступ до інформації про обсяг та обіг коштів платників податків на їх рахунках у банках. Розробка концепції та політики безпеки використання податковими органами (персоніфікованої) деперсоніфікованої інформації про платників податків;

- створення в єдиній інформаційно-комунікаційній системі системи управління державними фінансами окремого захищеного контуру, з кодуванням (декодуванням) відкритих на сьогодні персональних ідентифікаторів платників податків з метою забезпечення функціонування інформаційних систем контролюючих органів в режимі обробки деперсоніфікованої інформації;



- забезпечення інтеграції з європейськими системами ПДВ, відшкодування ПДВ, моніторингу руху акцизних товарів, системами платіжної інформації тощо згідно з Графіком виконання зобов'язань щодо вступу до ЄС, після його затвердження;

в галузі митного адміністрування:

- розвиток ІТ та діджиталізація Держмитслужби, зокрема, здійснити уніфікацію автоматизованих систем митного оформлення та управління ризиками, удосконалити ІТ-рішення для цілей захисту прав інтелектуальної власності;

- удосконалити управління інформаційними системами та технологіями Держмитслужби, що дозволить підвищити якість виконання Держмитслужбою основних функцій, мінімізувати корупційні ризики та зменшити витрати часу на проведення митного контролю та оформлення;

- розробити та впровадити нові ІТ-системи, сумісні з ІТ-рішеннями ЄС. Затвердити довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Держмитслужби та її територіальних підрозділів на основі багаторічного стратегічного плану митниці ЄС (multi-annual strategic plan for customs, MASP-C) [13].

Порівняно зі згаданими вище 2 стратегічними документами - Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та Стратегією здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року в частині цифрового розвитку НСД передбачає забезпечення інтеграції з європейськими системами управління публічними фінансами, а крім того акцентується на впровадженні європейського досвіду безпеки використання даних та захисту персональних даних. Такий підхід узгоджується з вимогами ЄС щодо знеособлення персональних даних на принципах визначених в Загальному регламенті про захист даних (General Data Protection Regulation - GDPR). GDPR забезпечує високий рівень цілісності та конфіденційності даних за допомогою комбінації технічних та організаційних заходів, спрямованих на захист персональних даних на всіх етапах їх обробки. Зокрема GDPR вимагає використання шифрування як засобу для захисту даних під час їх зберігання та передачі. Це гарантує, що навіть у разі несанкціонованого доступу дані залишаються недоступними для злоумисників, заохочує використання анонімізації та псевдонімізації даних, щоб знизити ризик ідентифікації особи у разі несанкціонованого доступу, передбачає використання багатфакторної аутентифікації (MFA) тощо [14]. Застосування принципів GDPR створює надійний фундамент для безпечного використання ІТ-рішень у сучасному цифровому світі. Їх впровадження змусить органи влади застосовувати більш надійні системи безпеки та управління даними. Це, в свою чергу, зменшить ризики фінансових зловживань і корупції, оскільки доступ до інформації стане більш контрольованим і прозорим. Крім того, підвищена довіра громадян до державних фінансових інститутів сприятиме зростанню податкової дисципліни,

що позитивно вплине на доходи державного та місцевих бюджетів та дозволить ефективніше розподіляти ресурси на соціальні та економічні потреби країни.

Однак інші завдання НСД до 2030 року, які стосуються цифровізації системи управління публічними фінансами, як то наприклад уніфікація та стандартизація автоматизованих систем, ІТ-консолідація інформаційних ресурсів суб'єктів системи управління державними фінансами тощо фактично повторюють завдання двох попередніх стратегічних документів з періодом дії до 2025 року. Зрозуміло, що не всі завдання, реалізацію яких передбачено Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та Стратегією здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року, які затверджувалися ще до повномасштабного вторгнення Росії, вдасться вчасно виконати в передбачений термін через корективи, які вносять воєнні дії. Проте незмінність стратегічних цілей протягом різних періодів фактично не передбачає подальшого розвитку. Ця ситуація свідчить про певну стагнацію у стратегічному плануванні цифровізації, адже основні цілі залишаються незмінними, незважаючи на продовження терміну їх дії на 5 років у рамках Національної стратегії доходів до 2030 року. Такий підхід обмежує потенціал розвитку публічних фінансів, не враховуючи швидкі технологічні зміни та можливості, які вони відкривають.

Усі три стратегічних документи зосереджуються на фактично оцифровці та автоматизації системи управління публічними фінансами, і незважаючи на гучні словосполучення в назвах та описах залишають поза увагою дійсно процеси цифровізації та цифрової трансформації системи управління публічними фінансами. Але впровадження безпаперового середовища та електронного документообігу, ІТ-систем обробки даних та їх консолідація не є процесами цифровізації чи цифрової трансформації. Багато в чому це є процесами автоматизації, що відповідає укладу 3ї (інформаційної) індустріальної революції і не зачіпає технологій та процесів, властивих 4й (цифровій) індустріальної революції. Більше того цифрова трансформація виходить і за рамки простого переходу до використання цифрових інструментів (власне цифровізації). Це – переосмислення і реінжиніринг процесів на основі цифрових технологій, таких як цифрові платформи, штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, смарт-контракти і т.ін. [15].

Отже, розглянуті стратегічні документи, що передбачають питання цифровізації системи публічних фінансів, зосереджуючись на автоматизації та оцифруванні, поки що не охоплюють повною мірою питання власне цифровізації та цифрової трансформації. Це обумовлено кількома причинами:

1. Потреба у фундаментальній підготовці: Впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних, вимагає наявності міцної базової інфраструктури. Перш ніж здійснювати складні трансформаційні проекти, необхідно забезпечити оцифрування базових процесів та стандартизацію ІТ-систем.

2. Етапність процесу: Автоматизація та оцифрування є початковими етапами цифровізації, які закладають основу для подальшого впровадження більш



складних технологій. Такий поетапний підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити поступове освоєння нових технологій.

3. Фокус на актуальних потребах: Наразі основні проблеми системи управління публічними фінансами пов'язані з низькою ефективністю, корупцією та неефективною взаємодією між різними органами. Автоматизація та оцифрування спрямовані на вирішення цих нагальних проблем, створюючи прозорі та ефективні процеси.

Таким чином для ефективного впровадження цифрових технологій в управління публічними фінансами та цифрової трансформації цієї сфери необхідно пройти етап автоматизації та оцифрування процесів, передбачених розглянутими вище стратегіями. Однак стрімкий розвиток цифрових технологій і їх впровадження у всі сфери життя не дає можливості зволікати з виконанням цих стратегічних завдань. Успішна їх реалізація до 2025 року створить гарне підґрунтя для цифрових трансформацій державного управління загалом та управління публічними фінансами зокрема. І в оновлених стратегіях, що передбачатимуть цілі та напрямки цифровізації системи управління публічними фінансами після 2025 року, варто запланувати впровадження власне цифрових технологій.

Адже цифрові технології, такі як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, аналіз великих даних (Big Data) та смарт-контракти, можуть суттєво покращити систему управління публічними фінансами, забезпечуючи більшу ефективність, прозорість та точність. ШІ та машинне навчання дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, таких як обробка транзакцій та виявлення аномалій у фінансових даних. Це зменшує ймовірність людських помилок та підвищує швидкість обробки фінансових операцій. Використання цих технологій також сприяє створенню інтелектуальних систем прогнозування, що можуть допомогти в ефективнішому плануванні бюджету та управлінні бюджетними ресурсами. Крім того штучний інтелект та машинне навчання можуть використовуватися для виявлення шаблонів поведінки, які вказують на ймовірність податкового шахрайства, аналізувати ризики, пов'язані з трансферним ціноутворенням тощо [16].

Аналіз Big Data є ще одним потужним інструментом, що може значно покращити управління публічними фінансами. За допомогою аналізу великих обсягів даних урядові установи можуть отримувати глибші інсайти щодо витрат і доходів, виявляти тенденції та аномалії, а також робити більш обґрунтовані рішення. Наприклад, аналіз даних може допомогти виявити неефективні витрати та сфери, де можна зекономити кошти. Крім того, великі дані дозволяють покращити податковий контроль, забезпечуючи точніше і швидше виявлення податкових зловживань та ухиляння від сплати податків [17].

Смарт-контракти, що працюють на основі блокчейн-технології, можуть значно підвищити прозорість та підзвітність у сфері державних закупівель та контрактів. Смарт-контракти автоматично виконуються при виконанні певних умов, що зменшує ймовірність шахрайства та корупції [18]. Вони також дозволяють спростити процес моніторингу та аудиту державних контрактів, оскільки всі дії записуються у незмінний блокчейн. Це підвищує довіру до



державних фінансових процесів та забезпечує ефективніше використання бюджетних коштів.

У цілому, інтеграція цифрових технологій у систему управління публічними фінансами створює умови для більш прозорого, ефективного та підзвітного управління державними ресурсами. Це не лише підвищує ефективність роботи урядових установ, але й сприяє зростанню довіри громадян до державних інститутів, що є ключовим фактором у розвитку стабільної та процвітаючої економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, чинні в Україні стратегічні документи, що зачіпають питання цифровізації та цифрової трансформації системи управління публічними фінансами акцентують увагу передусім на автоматизації та оцифруванні процесів. Серед завдань чільне місце посідають такі як здійснення переходу на безпаперове середовище та електронний документообіг, впровадження інформаційних систем обробки даних та їх обміну між різними органами виконавчої влади, централізацію управління ІТ-системами тощо. Ці завдання є необхідними для створення міцної бази щодо подальшого впровадження більш складних цифрових технологій у майбутньому. Проте незмінність стратегічних цілей протягом різних періодів фактично не передбачає подальшого розвитку. Ця ситуація свідчить про певну стагнацію у стратегічному плануванні цифровізації. Однак стрімкий розвиток цифрових технологій і їх впровадження у всі сфери життя не дає можливості зволікати з виконанням цих стратегічних завдань. Успішна їх реалізація до 2025 року створить гарне підґрунтя для цифрових трансформацій державного управління загалом та управління публічними фінансами зокрема. І в оновлених стратегіях, що передбачатимуть цілі та напрямки цифровізації системи управління публічними фінансами після 2025 року, варто розробити підходи та запланувати впровадження власне цифрових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних тощо.

Без оновлення та адаптації стратегічних документів до сучасних умов і технологічних тенденцій, Україна ризикує залишитися позаду у світовому процесі цифрової трансформації, що може негативно вплинути на ефективність управління публічними фінансами та економічне зростання загалом.

Список використаних джерел

1. Dalal-Clayton B., Bass S. National Strategies for Sustainable Development: the Challenge Ahead. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/237290946_National_Strategies_for_Sustainable_Development_the_Challenge_Ahead
2. Криниця С. Концептуальні засади цифрової трансформації в публічних фінансах. Зб. наук. праць з матер. V Міжнар. наук. конф. «Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс», 31 травня 2024 р., м. Черкаси. 306 с., С. 39-41.
3. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf



4. Блішук К. (2021) Стратегії вдосконалення управління публічними фінансами. *Ефективність державного управління*. 2021. вип. 2 (67). Ч. 2 URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240248>
5. Reyes Ch. What is Digital Strategy? Liferay. URL: <https://www.liferay.com/resources/l/digital-strategy>
6. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 року № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>
7. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80>
8. Дем'янишин В., Лободіна З., Костецький В. Напрями розвитку інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами, державними фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору. *Інноваційна економіка*, 2023. 1, С. 58-70. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/en/article/view/1037>
9. Open Budget Survey. International Budget Partnership. 2021. URL: <https://internationalbudget.org/open-budget-survey>
10. Ukraine. Open Budget Survey. International Budget Partnership. 2021. URL: <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2021/ukraine>
11. A note on Ukraine's performance on the Open Budget Survey. <https://internationalbudget.org/a-note-on-ukraines-performance-on-the-open-budget-survey/>
12. Звіт про хід виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки за 9 місяців 2023 року. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_про_хід_виконання_Плану_заходів_з_реалізації_Стратегії_реформування_СУДФ_2022_–_2025_9_міс_2023.pdf
13. Національна стратегія доходів до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Національна_стратегія_доходів_2030.pdf
14. General Data Protection Regulation. Intersoft Consulting. URL: <https://gdpr-info.eu/>
15. Криниця С. Поняття та сутність цифрової трансформації у публічних фінансах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024, № 3-4 (316-317). С. 63-70. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-63-70>
16. Криниця С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023, №2, С. 82- 120. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>
17. Collosa A. Use of Big Data in Tax Administrations. CIAT – Inter-American Center of Tax Administration. 2021. URL: <https://www.ciat.org/use-of-big-data-in-tax-administrations/?lang=en>
18. Farooq Kh., Solowiej B. J. Artificial Intelligence in the Public Sector : Maximizing Opportunities, Managing Risks (English). Equitable Growth, Finance and Institutions Insight Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/809611616042736565/Artificial-Intelligence-in-the-Public-Sector-Maximizing-Opportunities-Managing-Risks>

References

1. Dalal-Clayton, B. & Bass, S. (2011). National Strategies for Sustainable Development: the Challenge Ahead. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/237290946_National_Strategies_for_Sustainable_Development_the_Challenge_Ahead
2. Krynytsia, S. (2024) Kontseptual'ni zasady tsyfrovoyi transformatsiyi v publichnykh finansakh [Conceptual Foundations of Digital Transformation in Public Finance]. *Zbirnyk naukovykh prats' z materialamy V mizhnarodnoyi naukovoyi konferentsiyi «Rozvytok naukovoyi dumky postindustrial'noho suspil'stva: suchasnyy dyskurs»*. May 31, 2024, Cherkasy. 39-41 [in Ukrainian].



3. Strutyns'ka, I. (2019) Definiitsiyi ponyattya «tsyfrova transformatsiya» [Definitions of the Concept of "Digital Transformation"]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. 48-2. 91-96. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf [in Ukrainian].
4. Blischuk, K. (2021) Stratehiyi vdoskonalennya upravlinnya publichnymy finansamy [Strategies for Improving Public Financial Management]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*. 2 (67). Retrieved from <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240248> [in Ukrainian].
5. Reyes, Ch. What is Digital Strategy? *Liferay*. Retrieved from <https://www.liferay.com/resources/l/digital-strategy>
6. Stratehiya zdiysnennya tsyfrovogo rozvytku, tsyfrovyykh transformatsiy i tsyfrovizatsiyi systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na period do 2025 roku [Strategy for implementing digital development, digital transformations, and digitization of the state financial management system for the period until 2025]. *Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 17, 2021. # 1467-p*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
7. Stratehiya reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky [Strategy for Reforming the Public Financial Management System for 2022-2025]. *Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021. # 1805-p*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80> [in Ukrainian].
8. Dem'yanishyn, V., Lobodina, Z., Kostets'kyi, V., & Dem'yanishyn, V. (2023). Napryamy rozvytku informatsiynykh tekhnolohiy v upravlinni publichnymy finansamy, derzhavnymy finansovymy resursamy ta finansovoyu bezpekooyu sub'yektiv hospodaryuvannya derzhavnoho sektoru [Directions for the Development of Information Technologies in the Management of Public Finances, State Financial Resources, and Financial Security of State Sector Economic Entities]. *Innovatsiyna ekonomika*. 0 (1). 58-70. Retrieved from <http://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1037> [in Ukrainian].
9. Open Budget Survey (2021). *International Budget Partnership*. Retrieved from <https://internationalbudget.org/open-budget-survey>
10. Ukraine. Open Budget Survey (2021). *International Budget Partnership*. Retrieved from <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2021/ukraine>
11. A note on Ukraine's performance on the Open Budget Survey. Retrieved from <https://internationalbudget.org/a-note-on-ukraines-performance-on-the-open-budget-survey/>
12. Zvit pro khid vykonannya Planu zakhodiv z realizatsiyi Stratehiyi reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2022 – 2025 roky za 9 mitsyatsiv 2023 roku [Report on the Progress of the Action Plan Implementation for the Strategy for Reforming the Public Financial Management System for 2022-2025 for the 9 Months of 2023]. *Ministry of Finance of Ukraine*. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/Zvit_pro_khid_vykonannya_Planu_zakhodiv_z_realizatsiyi_Stratehiyi_reformuvannya_SUDF_2022_-_2025_9_mis_2023.pdf [in Ukrainian].
13. Natsionalna stratehiya dokhodiv do 2030 roku [National Revenue Strategy until 2030]. *Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 27, 2023. # 1218-p*. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/Національна_стратегія_доходів_2030.pdf [in Ukrainian].
14. General Data Protection Regulation. Retrieved from <https://gdpr-info.eu/>
15. Krynytsia, S. (2024) Ponyattya ta sutnist tsyfrovoyi transformatsiyi u publichnykh finansakh [The Concept and Essence of Digital Transformation in Public Finance]. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. 3-4 (316-317). 63-70. Retrieved from <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-63-70> [in Ukrainian].
16. Krynytsia, S. (2023). Suchasni trendy rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohiy ta yikh vplyv na publichni finansy [Modern trends in the development of digital technologies and their impact on public finances]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*. 2(2023), 82-120. Retrieved from <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120> [in Ukrainian].



17. Collosa, A. (2021) Use of Big Data in Tax Administrations. CIAT – Inter-American Center of Tax Administration. Retrieved from <https://www.ciat.org/use-of-big-data-in-tax-administrations/?lang=en>
18. Farooq, Kh., Solowiej, B. J. Artificial Intelligence in the Public Sector : Maximizing Opportunities, Managing Risks. *Equitable Growth, Finance and Institutions Insight Washington, D.C. : World Bank Group*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/809611616042736565/Artificial-Intelligence-in-the-Public-Sector-Maximizing-Opportunities-Managing-Risks>