

ще залишається велика частка людей, що погано орієнтуються у цифровому просторі. Чим меншою буде така частка людей, тим вразливішими вони стають, оскільки ринок та послуги будуть підлаштовуватись під більшість. Держава може регулювати рівень цифрової грамотності населення починаючи з базової середньої освіти, що є обов'язковою. Додавши у освітній процес обов'язкове використання базових цифрових інструментів, вдасться підвищити цифрову гнучкість майбутніх працівників. В той же час, потрібно створити спеціальну систему стажувань, завдяки якій кожен громадянин зможе актуалізувати свої навички та знайти своє місце на ринку праці.

### **Список джерел інформації**

1. Цифрова грамотність українців через освіту та технології. Digital State UA. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure> (дата звернення: 27.10.2025).

2. Цифровій грамотності навчають в КМЦЗ. Деснянська районна в місті Києві державна адміністрація. 2022. URL: <https://desn.kyivcity.gov.ua/news/tsifroviy-gramotnosti-navchayut-v-kmtsz> (дата звернення: 27.10.2025).

*Козлова Є. К., Круглов В. В.*

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

## **PUBLIC FINANCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

Цифрова трансформація публічного сектору стала одним із ключових трендів розвитку сучасних держав, що кардинально змінює підходи до

управління публічними фінансами. В умовах глобалізації та прискорення технологічного прогресу традиційні механізми фінансового менеджменту в державному секторі потребують радикального переосмислення та адаптації до нових цифрових реалій. Управління публічними фінансами в цифровому середовищі передбачає впровадження інноваційних технологій, автоматизацію фінансових процесів, підвищення прозорості бюджетних операцій та забезпечення ефективного контролю за використанням державних коштів. Цифрова трансформація не лише оптимізує існуючі процедури, але й створює принципово нові можливості для покращення якості публічних послуг та підвищення довіри громадян до органів влади.

Актуальність проблематики обумовлена необхідністю теоретичного осмислення процесів цифровізації у сфері управління публічними фінансами та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій в українських реаліях воєнного стану. Особливого значення ця проблематика набуває в контексті європейської інтеграції України та необхідності гармонізації вітчизняних стандартів публічного фінансового менеджменту з кращими європейськими практиками [1; 2].

Цифрова трансформація управління публічними фінансами являє собою комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти фінансового менеджменту державного сектору з метою підвищення ефективності, прозорості та підзвітності бюджетних процесів. Вказаний процес охоплює не лише технологічні зміни, але й трансформацію організаційної культури, бізнес-процесів та підходів до взаємодії з громадянами та іншими стейкхолдерами.

Теоретичною основою цифрової трансформації публічних фінансів є концепція «цифрової держави» (Digital Government), яка передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення державного управління та надання публічних послуг. У контексті фінансового менеджменту це означає створення інтегрованих цифрових платформ для планування, виконання та контролю бюджету, автоматизацію рутинних

операцій та забезпечення режиму реального часу для прийняття управлінських рішень [3].

Ключовими принципами цифрової трансформації управління публічними фінансами є: орієнтованість на користувача, інтероперабельність систем, відкритість даних) та безпека інформації. Зазначені принципи забезпечують системний підхід до впровадження цифрових рішень та гарантують їх ефективність і надійність. Дослідження підкреслюють важливість поетапного підходу до цифрової трансформації, який включає цифровізацію (перенесення аналогових процесів у цифровий формат), цифрову оптимізацію (удосконалення процесів за рахунок цифрових можливостей) та цифрову трансформацію (кардинальна зміна бізнес-моделей та створення нової цінності для користувачів) [3; 4].

Сучасний арсенал цифрових технологій для управління публічними фінансами включає хмарні обчислення, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, великі дані (Big Data), інтернет речей (IoT) та роботизацію процесів (RPA). Кожна з цих технологій має специфічні переваги та сфери застосування у фінансовому менеджменті публічного сектору.

Хмарні обчислення забезпечують масштабованість, гнучкість та економічну ефективність IT-інфраструктури для фінансових систем. Міграція фінансових додатків у хмару дозволяє знизити операційні витрати, підвищити надійність систем та забезпечити дистанційний доступ до фінансової інформації для уповноважених користувачів.

Штучний інтелект та машинне навчання революціонізують процеси фінансового аналізу, прогнозування та контролю. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти аномалії у фінансових операціях, прогнозувати доходи та видатки бюджету, оптимізувати розподіл ресурсів та автоматизувати процеси фінансової звітності [4].

Блокчейн-технології забезпечують непорушність фінансових записів, прозорість операцій та можливість аудиту в режимі реального часу. Особливо

перспективним є використання блокчейну для управління державними закупівлями, соціальними виплатами та міжбюджетними трансфертами [5].

Аналіз великих даних дозволяє виявляти приховані закономірності у фінансових процесах, оптимізувати бюджетне планування та підвищувати ефективність витрачання публічних коштів. Інтеграція різноманітних джерел даних створює цілісну картину фінансового стану держави та забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Впровадження цифрових технологій в управління публічними фінансами забезпечує численні переваги, але також створює нові виклики та ризики, які потребують належного врахування при розробці стратегій цифровізації.

Основні переваги включають підвищення ефективності фінансових процесів, скорочення операційних витрат, покращення якості фінансового планування та контролю, збільшення прозорості бюджетних операцій, прискорення процесів прийняття рішень та підвищення рівня громадського контролю за використанням державних коштів. Цифровізація також сприяє зменшенню корупційних ризиків через автоматизацію процесів та підвищення прозорості операцій [1; 2].

Особливо важливою перевагою є можливість забезпечення фінансової інклюзії через цифрові канали надання публічних послуг. Це дозволяє розширити доступ громадян до фінансових послуг держави, незалежно від їх географічного розташування чи фізичних обмежень [6].

Ключові виклики цифрової трансформації включають кібербезпеку, цифрову нерівність, необхідність значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру, потребу в перекваліфікації персоналу та забезпечення інтероперабельності різних систем. Особливої уваги потребує захист персональних даних громадян та фінансової інформації від кіберзагроз [7].

Регуляторні виклики пов'язані з необхідністю адаптації законодавчої бази до цифрових реалій, забезпечення відповідності міжнародним стандартам кібербезпеки та захисту даних, а також створення ефективних механізмів контролю за цифровими фінансовими операціями.

Для подальшого розвитку та вдосконалення управління публічними фінансами в цифровому середовищі доцільно рекомендувати:

1. Розроблення національної стратегії цифрової трансформації публічних фінансів з чіткими цілями, індикаторами та термінами реалізації.
2. Створення інтегрованої цифрової платформи управління публічними фінансами з забезпеченням інтероперабельності між різними системами та рівнями влади.
3. Впровадження програм розвитку цифрових компетентностей для працівників фінансової сфери публічного сектору.
4. Розробка комплексної системи кібербезпеки для захисту фінансової інформації та критичної IT-інфраструктури.
5. Створення механізмів громадського контролю та участі у процесах цифрової трансформації публічних фінансів.

Дослідження управління публічними фінансами в умовах цифрової трансформації дозволяє констатувати, що цифровізація є об'єктивною необхідністю для підвищення ефективності та прозорості публічного фінансового управління. Успішна реалізація цифрової трансформації потребує комплексного підходу, який охоплює технологічні, організаційні та регуляторні аспекти.

Ключовими факторами успіху цифрової трансформації є стратегічне планування, поетапність впровадження, інвестиції в людський капітал, забезпечення кібербезпеки та активне залучення стейкхолдерів до процесів змін. Особливо важливим є формування цифрової культури в публічному секторі та розвиток цифрових компетентностей державних службовців.

Цифрові технології створюють нові можливості для підвищення ефективності бюджетного планування, виконання та контролю, але їх впровадження має супроводжуватися адекватними заходами з управління ризиками. Критично важливим є забезпечення балансу між інноваційністю та безпекою, ефективністю та інклюзивністю.

## Список джерел інформації

1. Терещенко Д. А., Круглов В. В., Боднар К. В. Цифровізація аудиту публічних фінансів як інструмент забезпечення підзвітності публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 292–313.
2. Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 266–286.
3. Качула С. В. Роль електронного уряду в управлінні публічними фінансами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-08-06>.
4. Круглов В. В. Інтеграція штучного інтелекту в систему електронного врядування. *Правові засади організації та здійснення публічної влади : збірник тез VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 16 травня 2025 року)*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 208-210.
5. Лоїк Р. Блокчейн-технології та їх роль у сучасних фінансах: суть, перспективи та ризики використання. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-42>.
6. Kruhlov V., Bobos O., Hnylianska O., Rossikhin V., Kolomiets Y. The Role of Using Artificial Intelligence for Improving the Public Service Provision and Fraud Prevention. *Pakistan Journal of Criminology*. 2024. №16(2). P. 913-928.
7. Перепелиця Є. О. Кібербезпека у фінансовій сфері. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 17 травн. 2023 р.)*. МВС України, Харків. нац. ун-т внут. справ, Наук. парк «Наука та безпека». Вінниця : ХНУВС, 2023. С. 413-415.