

Богдана Шулюк

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Андрій Дем'яник

студент гр. ФПФМ-21,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Володимир Кавецький

студент гр. ФПФМ-21,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

У сучасному світі цифрові технології стають визначальним фактором ефективності державного управління, зокрема у сфері публічних фінансів. Бюджетний процес, як основа фінансової політики держави, потребує високої точності, прозорості та оперативності, що особливо важливо в умовах політичної нестабільності, обмежених ресурсів та підвищених очікувань з боку громадськості. Цифрова трансформація цього процесу дає змогу забезпечити ефективність управління бюджетними коштами, підвищити підзвітність органів влади та запровадити сучасні підходи до планування і контролю видатків.

Наукові дослідження свідчать про те, що цифрова трансформація бюджетного процесу є предметом теоретичного осмислення. С. Криниця [2], В. Саприкін [4] розмежовують ключові поняття – оцифровування, цифровізацію та цифрову трансформацію, підкреслюючи, що остання є глибинною зміною не лише технологій, а й організаційних та соціальних процесів. Д. Попов, О. Котуха та М. Олашин [3] зосереджуються на конкретних інструментах цифровізації в бюджетній сфері України, зокрема на її ролі у підвищенні публічності та впровадженні цифрових активів і смартконтрактів. І. Хомишин [5] акцентує увагу на правових засадах та позитивних наслідках трансформаційних процесів, зокрема зменшенні витрат і підвищенні прозорості. Водночас С. Квітка, В. Корсун та Ю. Магиляс [1] аналізує міжнародний досвід, окреслюючи перспективні напрями для подальших наукових розвідок. Таким чином, сучасна наукова думка розглядає цифрову трансформацію бюджетного процесу як складний, але необхідний етап, що сприяє підвищенню ефективності державного управління, прозорості та довіри громадськості.

Зважаючи на зазначене, метою статті є проаналізувати сучасні тенденції розвитку цифрової трансформації бюджетного процесу в Україні та за кордоном, виявити основні проблеми, а також окреслити напрями їх вирішення. Порівняння українського та міжнародного досвіду дасть змогу не лише оцінити поточний стан цифровізації в Україні, а й визначити стратегічні орієнтири для підвищення ефективності та прозорості державного фінансового управління.

На міжнародному рівні цифровізація бюджетного процесу продемонструвала високу результативність. Багато країн світу активно впроваджують електронні системи управління фінансами, автоматизують процеси збору та аналізу даних, використовують цифрові платформи для моніторингу видатків і залучення громадян до бюджетування. Такі практики дозволяють не лише підвищити ефективність використання бюджетних коштів, а й створити умови для боротьби з корупцією та зловживаннями у фінансовій сфері.

У сучасному світі цифрова трансформація охоплює всі сфери державного управління, зокрема бюджетний процес. Одним із лідерів у цій сфері є Естонія. Ця держава реалізувала систему е-бюджету, яка забезпечує автоматизацію всіх етапів бюджетного процесу. Державні установи подають запити на фінансування через електронну платформу, а дані доступні в режимі реального часу для аналізу та ухвалення рішень. Це забезпечує швидкість та гнучкість бюджетного планування.

Південна Корея також демонструє успішний досвід цифровізації бюджетного процесу. Її система dBrain (Digital Budget and Accounting Information System) охоплює повний бюджетний цикл – від формування до звітності. Система інтегрована з іншими державними реєстрами, що забезпечує високу точність фінансових даних. Вона також дозволяє громадянам стежити за видатками держави, що зміцнює довіру до уряду.

У Сполучених Штатах Америки значна увага приділяється відкритості бюджетної інформації. Портал USAspending.gov надає громадськості доступ до детальних даних про використання бюджетних коштів. Крім того, застосовуються аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту для прогнозування бюджетних ризиків та виявлення неефективних видатків.

Африканські країни також активно долучаються до цифровізації. Наприклад, у Кенії запроваджено систему IFMIS (Integrated Financial Management Information System), яка допомогла зменшити втрати бюджетних коштів та покращити фінансову дисципліну. Вона забезпечує централізоване управління бюджетними операціями та сприяє оперативному прийняттю рішень на основі даних.

Загалом світовий досвід свідчить, що цифрова трансформація бюджетного процесу є важливим інструментом модернізації державного управління. Вона сприяє підвищенню ефективності формування і використання публічних фінансів, зміцнює довіру громадськості до органів державної влади та місцевого самоврядування. Україна також має потенціал для впровадження подібних рішень з урахуванням кращих міжнародних практик.

Україна, прагнучи до інтеграції в європейське та глобальне цифрове середовище, також робить важливі кроки в напрямі цифрової трансформації бюджетного процесу. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом, обмеженими ресурсами та необхідністю оновлення законодавчої бази, прогрес у цій сфері є очевидним. Впровадження електронних систем обліку та звітності, відкритих порталів для громадськості, а також інтеграція цифрових

інструментів у бюджетне планування свідчать про прагнення України наблизитися до найкращих світових стандартів.

В Україні цифрова трансформація бюджетного процесу підтримується як внутрішніми реформами, так і міжнародною технічною допомогою. Одним із важливих досягнень є запровадження Єдиної системи електронної звітності у сфері публічних фінансів – платформи e-Data, яка дозволяє відстежувати видатки розпорядників бюджетних коштів у режимі онлайн. Через портал spending.gov.ua громадяни можуть бачити, як саме використовуються бюджетні кошти, що є важливим кроком у забезпеченні фінансової прозорості. Також значну роль відіграє портал «Прозорий бюджет», який дає змогу аналізувати показники доходів та видатків місцевих бюджетів, формувати аналітику та порівнювати ефективність роботи територіальних громад.

Ще одним напрямом є інтеграція цифрових інструментів у процес середньострокового бюджетного планування. Застосування інформаційних систем для формування трирічних бюджетів дає можливість прогнозувати майбутні видатки та доходи більш точно та з урахуванням економічних ризиків. Україна також працює над удосконаленням Системи управління публічними фінансами (IFMIS), що має об'єднати всі етапи бюджетного процесу в єдину цифрову платформу – від планування до виконання й моніторингу.

Цифрова трансформація бюджетного процесу в Україні, попри очевидні досягнення, супроводжується низкою проблем, які стримують її повноцінне впровадження. Однією з найсуттєвіших проблем є нерівномірний рівень цифрової інфраструктури між регіонами. У деяких областях досі відсутній доступ до високошвидкісного інтернету та сучасного комп'ютерного обладнання, що ускладнює роботу з електронними системами бюджетного управління. Це призводить до неузгодженості між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що уповільнює формування єдиного цифрового простору.

Наступною значущою проблемою є недостатній рівень цифрової грамотності серед державних службовців. Багато співробітників органів влади не володіють необхідними навичками для ефективного використання цифрових інструментів, що призводить до формального впровадження систем або помилок у роботі з даними. Відсутність належного навчання та підтримки користувачів унеможливорює повноцінне використання цифрових платформ, що зменшує їхню ефективність.

Іншою проблемою є недосконалість нормативно-правової бази, яка регулює цифровізацію бюджетного процесу. Законодавство не завжди відповідає сучасним технологічним викликам, часто містить прогалини або суперечності, що ускладнюють законне і безпечне використання електронних систем. Наприклад, відсутність чітких правил щодо обробки, зберігання та обміну бюджетними даними створює ризики щодо конфіденційності та захисту інформації.

Крім того, низький рівень інтеграції між різними інформаційними системами ускладнює обмін даними між органами, відповідальними за

бюджетне планування, виконання і контроль. Це призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень і підвищує ризик виникнення помилок або корупційних зловживань. Без комплексної інтегрованої платформи ефективна цифрова трансформація залишається недосяжною.

Для подолання цих проблем важливо інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури на регіональному рівні, забезпечуючи доступ до швидкісного інтернету і сучасного обладнання. Водночас необхідно впроваджувати системні навчальні програми для державних службовців, спрямовані на підвищення цифрової компетентності та навичок роботи з новими технологіями. Це дозволить забезпечити більш якісне і усвідомлене використання цифрових інструментів у бюджетному процесі.

Оновлення та вдосконалення нормативно-правової бази має стати пріоритетом державної політики. Законодавство повинно регулювати всі аспекти цифровізації бюджетного процесу, включаючи стандарти безпеки, захист персональних і фінансових даних, порядок інтеграції різних систем та відповідальність за порушення. Такий підхід створить юридичні умови для надійного та безпечного використання цифрових технологій.

Ще одним напрямом вирішення є створення єдиної інтегрованої системи управління публічними фінансами (IFMIS), яка об'єднує всі етапи бюджетного циклу – від планування і формування бюджету до контролю за виконанням і звітності. Така платформа дозволить значно покращити якість даних, прискорити процес прийняття рішень і мінімізувати людський фактор у контролі бюджетних коштів.

Важливо також розвивати механізми залучення громадськості через цифрові платформи. Розширення функціоналу відкритих ресурсів, спрощення їх інтерфейсів і впровадження інструментів зворотного зв'язку з користувачами сприятимуть підвищенню прозорості та підзвітності бюджетного процесу. Це не лише збільшить довіру населення до державних інституцій, а й підсилить контроль за ефективністю використання публічних коштів.

Цифрова трансформація бюджетного процесу в Україні є важливою складовою модернізації державного управління та підвищення ефективності публічних фінансів. Незважаючи на суттєві виклики, пов'язані з технічною інфраструктурою, нормативно-правовою базою та рівнем цифрової грамотності, країна робить вагомі кроки у напрямку впровадження сучасних цифрових технологій. Відкриті платформи, інтеграція інформаційних систем і розвиток електронних інструментів сприяють підвищенню прозорості, контролю та підзвітності бюджетного процесу.

Проте для досягнення сталих результатів необхідно системно вирішувати існуючі проблеми через інвестиції в інфраструктуру, навчання кадрів, оновлення законодавства та активне залучення громадськості. Лише поєднання технічних, організаційних і правових заходів дозволить забезпечити повноцінну цифрову трансформацію бюджетного процесу, що сприятиме сталому розвитку України, підвищенню довіри до влади та ефективному функціонуванню публічних фінансів.

Список використаних джерел:

1. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(3). С. 50-58.
2. Криниця С. О. Поняття та сутність цифрової трансформації у публічних фінансах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 63-70.
3. Попов Д. І., Котуха О. С., Олашин М. М. Цифровізація бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-01-11>
4. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2024. № 19(1). С. 116-121.
5. Хомишин І. Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2022. № 3(35). С. 233-239.