



## ФІНАНСОВО–КРЕДИТНА І ГРОШОВА ПОЛІТИКА

УДК 336.1

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.1.9

JEL Classification: D24, G28, G32, G38, H10, H70

Дем'янишин В.Г.,  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Лободіна З.М.,  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Костецький В.В.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри  
фінансових технологій та банківського бізнесу,  
Дем'янишин В.В.,  
аспірант\* кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ, ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Demianyshyn V.H.,  
dr.sc.(econ.), professor,  
professor at the S.I. Yuriy department of finance,  
Lobodina Z.M.,  
dr.sc.(econ.), professor,  
professor at the S.I. Yuriy department of finance,  
Kostetskyi V.V.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,  
associate professor at the department of  
financial technologies and banking business,  
Demianyshyn V.V.,  
postgraduate student at the S.I. Yuriy department of finance,  
West Ukrainian National University, Ternopil

### DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC FINANCES, STATE FINANCIAL RESOURCES AND FINANCIAL SECURITY OF PUBLIC SECTOR ENTITIES

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання серед важливих напрямів розвитку економічної системи України є модернізація інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами, державними фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору. В публічному секторі пошуки таких напрямів є дуже важливими, оскільки останній

\* Науковий керівник: Кириленко О.П. – д-р екон. наук, професор

відрізняється певними консервативними підходами суспільства до їхнього вирішення. Аналізуючи співвідношення між ринковими і державними фінансовими інструментами та важелями, практика віддає перевагу першим, оскільки вони є динамічними й швидше пристосовуються до різних викликів і загроз.

Перед вітчизняною наукою і практикою стоїть одне з найважливіших завдань – забезпечити сучасний рівень цифрового розвитку, цифрових трансформацій, цифрової системи управління публічними фінансами, модернізувати інформаційні технології в управлінні державними фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору, які є серцевиною сучасної економічної системи суспільства, визначають їхній рівень розвитку та перспективи поступу у майбутнє. Без успішної реалізації вказаних завдань неможливо інтегруватися в Європейське економічне співтовариство, зробити нашу економіку та державу у цілому конкурентоспроможною, забезпечити гідний рівень життя і добробуту українських громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, практичні, методологічні засади модернізації інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами, державними фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору розкрито у наукових працях цілого ряду українських вчених, зокрема таких як: О. Амосов [1], Н. Бак [10], О. Василик [2; 3], С. Джерелейко [4], Я. Дропа [5], В. Коваленко [6], М. Крупка [7], Г. Кучер [8; 21], В. Лопатовський [4], О. Лиса [9], Н. Марусяк [10], К. Павлюк [3], О. Підхормний [11], О. Рожко [12], Л. Рябушка [13], П. Степанюк [15], І. Сисоєва [14], Б. Сюркало [13], А. Хомутенко [20], І. Чугунов [21], В. Шпильовий [4], Л. Яструбецька [7] та інших. У їхніх працях розглянуто основні концептуальні питання сутності державних фінансових ресурсів, фінансової безпеки, організації та механізму управління ними. Науковці і практики охарактеризували найновіші напрями вирішення окремих питань стосовно визначення векторів трансформації цифрових технологій в управлінні державними фінансовими ресурсами, фінансових інструментів і важелів управління. Однак, ряд проблем залишилися невирішеними. Цим обумовлений вибір теми наукового дослідження, актуальність та необхідність наукового пошуку.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розкритті теоретичних, практичних засад модернізації інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами, державними фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору, виявленні позитивних, негативних, проблемних аспектів дослідження і на їхній основі формулювання основних концептуальних підходів, векторів їх розвитку в умовах ринкових трансформацій та інтеграції економіки України до ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впевнені кроки української економіки на тернистій дорозі ринкових трансформацій супроводжуються реформуванням усіх сфер суспільного життя. Кожна з реформ характеризується революційними змінами, у результаті чого суспільство відмовляється від старих, неефективних, звичних практик і спрямовує свої зусилля на освоєння нових невідомих раніше підходів до економічного і політичного буття. Серед таких підходів особливе місце займає реформування системи управління публічними фінансами відповідно до вимог часу, стратегічних напрямів і пріоритетів розвитку держави.

Прийняті урядом упродовж 2013–2022 рр. три стратегії такого реформування свідчать про значення цієї проблеми для суспільства. Стратегія розвитку системи управління державними фінансами, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 774, дала можливість модернізувати окремі стадії бюджетного процесу, систему державних закупівель, управління державними інвестиціями [19]. Відповідно до Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 рр., схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 р. № 142-р, передбачалося побудувати ефективну систему управління державними фінансами, яка передбачала посилення фінансової дисципліни, підвищення ефективності розподілу державних фінансових ресурсів, якості виконання бюджетів, рівня прозорості й підзвітності в управлінні державними фінансовими ресурсами на всіх стадіях бюджетного процесу [17].

Особливо актуальною виявилася Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 рр., схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р, метою якої є «побудова сучасної, стійкої та ефективної системи управління державними фінансами, спрямованої на забезпечення збереження фінансової стабільності держави та створення умов для сталого зростання соціально-інклюзивної економіки через підвищення результативності мобілізації та витрачання державних коштів. Результатом її реалізації повинна стати більш ефективна система управління державними фінансами, яка разом з реформованою системою державного управління сприятиме сталому соціально-економічному розвитку держави, конкурентоспроможності економіки та динамічній інтеграції України в міжнародні ринки, зокрема в спільний ринок держав – членів ЄС» [18].

Серед передбачених останньою Стратегією виділяємо новий напрям – формування сучасних інформаційних технологій в системі управління публічними фінансами. Метою цього формування є побудова такої системи управління інформаційними технологіями, яка змогла б забезпечити

ефективну підтримку і подальший сучасний цифровий розвиток надійної системи управління публічними фінансами.

Потреба у розробці нових інформаційних технологій обумовлена наявністю великих проблем цифрової трансформації, зокрема: відсутність інтеграції між органами державної влади, державного управління, місцевого самоврядування стосовно координації заходів, спрямованих на керівництво державними фінансовими ресурсами, а також єдиного сховища даних з актуальною фінансовою інформацією; наявність відсталих застарілих окремих платформ; дуже великий обсяг паперових носіїв інформації при низькому рівні автоматизації управлінських процесів; невисока якість кадрового забезпечення.

З метою вирішення цих проблем Кабінет Міністрів України схвалив розпорядження № 1467-р від 17 листопада 2021 р., у якому запропоновано Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року [16], де зроблено спробу створити «... нову модель єдиного спільного інтегрованого інформаційного середовища у сфері системи управління державними фінансами, побудованого на інтероперабельності електронних інформаційних ресурсів з одночасним комплексним захистом інформації та дотриманням технологічної незалежності і забезпеченням обміну інформацією у режимі реального часу. Це дасть змогу забезпечити підвищення аналітичної спроможності та оперативності прийняття рішень» [18].

Побудову такої моделі передбачено здійснити протягом трьох етапів. Перший етап (2021–2022 рр.) полягає у проведенні експертизи наявної інфраструктури з метою всесторонньої оцінки доцільності цифрової трансформації, а також можливих ризиків і перешкод. Другий етап (2022–2023 рр.) охоплює підбір і впровадження пілотних проєктів стосовно здійснення цифрової трансформації конкретно визначених процесів і систем та оцінку їх ефективності. На цьому етапі керівники бюджетних установ зможуть оцінити можливість практичного застосування готових розробок, рекомендованих їм рішень стосовно автоматизації всіх можливих процесів бюджетування.

Третій етап (2024–2025 рр.) характеризується впровадженням апробованих цифрових технологій, оцінюванням їхньої корисності, доцільності, економічної обґрунтованості. При цьому важливо виявити можливості ефективної співпраці структурних підрозділів Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи управління (ЄІТСУ), яка буде складовою системи управління публічними фінансами, з розпорядниками бюджетних коштів.

У сфері логіки запропонованих інформаційних технологій до принципів їхнього формування Кабінет Міністрів України пропонує віднести:

- «оперативність і доступність необхідної інформації в режимі он-лайн для прийняття управлінських рішень;
- забезпечення інформаційної інтеграції на рівні інформаційних систем, в автоматичному режимі он-лайн;
- узгодженість проєктів, відсутність дублювання інформаційних потоків та систем;
- удосконалення ризик-орієнтованого підходу до виконання бізнес-правил на основі технологій роботи з великими обсягами даних, зменшення впливу людського фактора;
- відкритість і зручність доступу до публічної інформації, використання сучасних каналів комунікації та персоналізації надання інформації» [16].

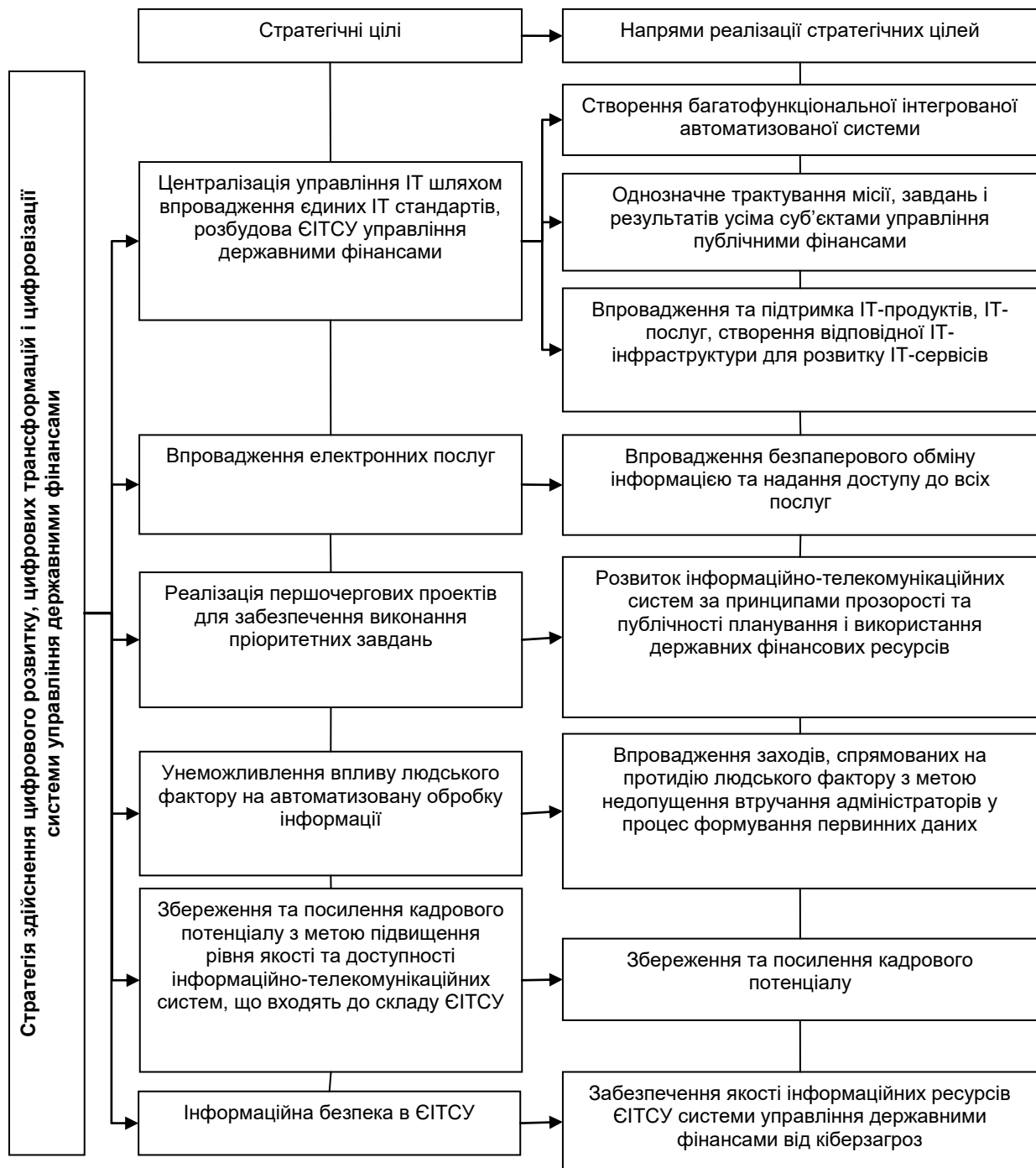
Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року передбачає концентрацію зусиль управлінського апарату на досягнення шести стратегічних цілей за вісьмома напрямками (рис. 1).

Перша стратегічна ціль «Централізація управління ІТ шляхом впровадження єдиних ІТ-стандартів, розбудова Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи системи управління державними фінансами» [16], яка об'єднує три важливі напрями її реалізації:

– «створення багатофункціональної інтегрованої автоматизованої системи, що є логічним поєднанням діючих та створюваних надалі інформаційних систем Мінфіну та центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, впровадження єдиних ІТ-стандартів із використанням централізованої моделі управління;

– однозначне трактування місії, завдань і результатів усіма учасниками взаємодії у рамках системи управління державними фінансами, їх чітке розуміння своєї ролі, функцій та відповідальності, кероване та зрозуміле запровадження інформаційних технологій, що відповідає вимогам стратегічних цілей та завдань системи управління державними фінансами;

– впровадження та підтримка ІТ-продуктів та ІТ-послуг, створення відповідної ІТ-інфраструктури для розвитку ІТ-сервісів та формування підходів до побудови архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем, що відповідають поточним та майбутнім потребам Мінфіну та центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів» [16].



**Рис. 1. Взаємозв'язок між стратегічними цілями та напрямками їх реалізації у Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами**

Джерело: складено на основі [16]

З метою досягнення такою стратегічної цілі буде створено єдине сховище оцифрованих даних Міністерства фінансів України, інших міністерств і відомств за допомогою інтеграції інформаційних даних всіх сфер державних фінансових ресурсів з подальшою інтеграцією цих даних з державними реєстрами. Передбачається автоматизація всіх процесів у системі управління публічними фінансами, зокрема моніторингу руху державних фінансових ресурсів, а також переведення органів державної виконавчої влади на електронний документообіг. Визнано доцільним забезпечення надійного захисту інформації, належних умов електронної інформаційної взаємодії між учасниками бюджетних відносин, запровадження ІТ-централізації, сервісної моделі надання ІТ-послуг, системи управління якістю, ризиками тощо. У результаті таких дій у суспільстві підвищиться рівень довіри до структурних складових управління публічними фінансами. Дані з використаними інформаційними технологіями

будуть прозорими і відкритими. Буде змога підвищити якість державних сервісів, адміністративних послуг, рівень взаємодії між органами державної влади та державного управління.

Друга стратегічна ціль стосується запровадження електронних послуг в управлінні публічними фінансами. Таке впровадження забезпечуватиме мінімізацію паперового обміну фінансовою інформацією між суб'єктами управління, надаватиме можливість дистанційного доступу до всіх державних послуг.

У процесі реалізації цього стратегічного напрямку передбачається перейти до електронного документообігу між всіма суб'єктами бюджетних відносин, забезпечити електронною інформацією всіх діючих електронних сервісів суб'єктів бюджетних відносин, а також їхню взаємодію із Єдиним державним веб-порталом електронних послуг. Така взаємодія дасть змогу надати дистанційний доступ до необхідних послуг користувачам, а також розширить масштаби використання сервісної моделі надання хмарних послуг.

Третя стратегічна ціль передбачає реалізацію першочергових проєктів з метою забезпечення належного виконання пріоритетних завдань стратегії шляхом розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем з урахуванням принципів прозорості та публічності у процесі формування та використання державних фінансових ресурсів.

Для досягнення даної стратегічної цілі перед управлінськими структурами поставлене завдання розробити, впровадити у практику та забезпечити розвиток ефективної інформаційної системи бюджетування на рівні державного бюджету (е-бюджет) та місцевих бюджетів (LOGICA), створити єдиний бюджетний календар у країні, удосконалити інформаційну платформу електронної верифікації і моніторингу, модернізувати АС «Є-Казна», АС «Є-звітність». Доцільно також розвивати систему дистанційного обслуговування казначейськими органами руху державних фінансових ресурсів, автоматизувати прогнозування руху коштів ЄКР-управління фінансовими ресурсами, запровадити апаратно-програмний комплекс для проведення державного фінансового контролю, розвивати автоматизовану систему управління фінансовими ризиками тощо.

Четверта стратегічна ціль стосується унеможливлення будь-якого впливу людського чинника на процес автоматизованої обробки інформації шляхом формування та реалізації заходів протидії людському чиннику з таким розрахунком, щоб адміністратори не могли втручатися у розробку та передачу первинних даних про фінансові операції.

У контексті забезпечення досягнення такої цілі доцільно розробити нові ефективні інформаційні системи управління, які б враховували всі особливості взаємодії процесів на міжсистемному рівні структурних складових ЄІТСУ, що входитиме до складу системи управління публічними фінансами. Бажано також розмежувати права доступу окремих користувачів до інформаційних ресурсів з метою отримання інформації для злочинних або провокаційних цілей.

П'ята стратегічна ціль передбачає «Збереження та посилення кадрового потенціалу з дотриманням принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків з метою забезпечення підвищення рівня якості та доступності інформаційно-телекомунікаційних систем, що входять до складу Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи системи управління державними фінансами» [16] з метою збереження кваліфікованого кадрового потенціалу та його посилення відповідно до вимог часу.

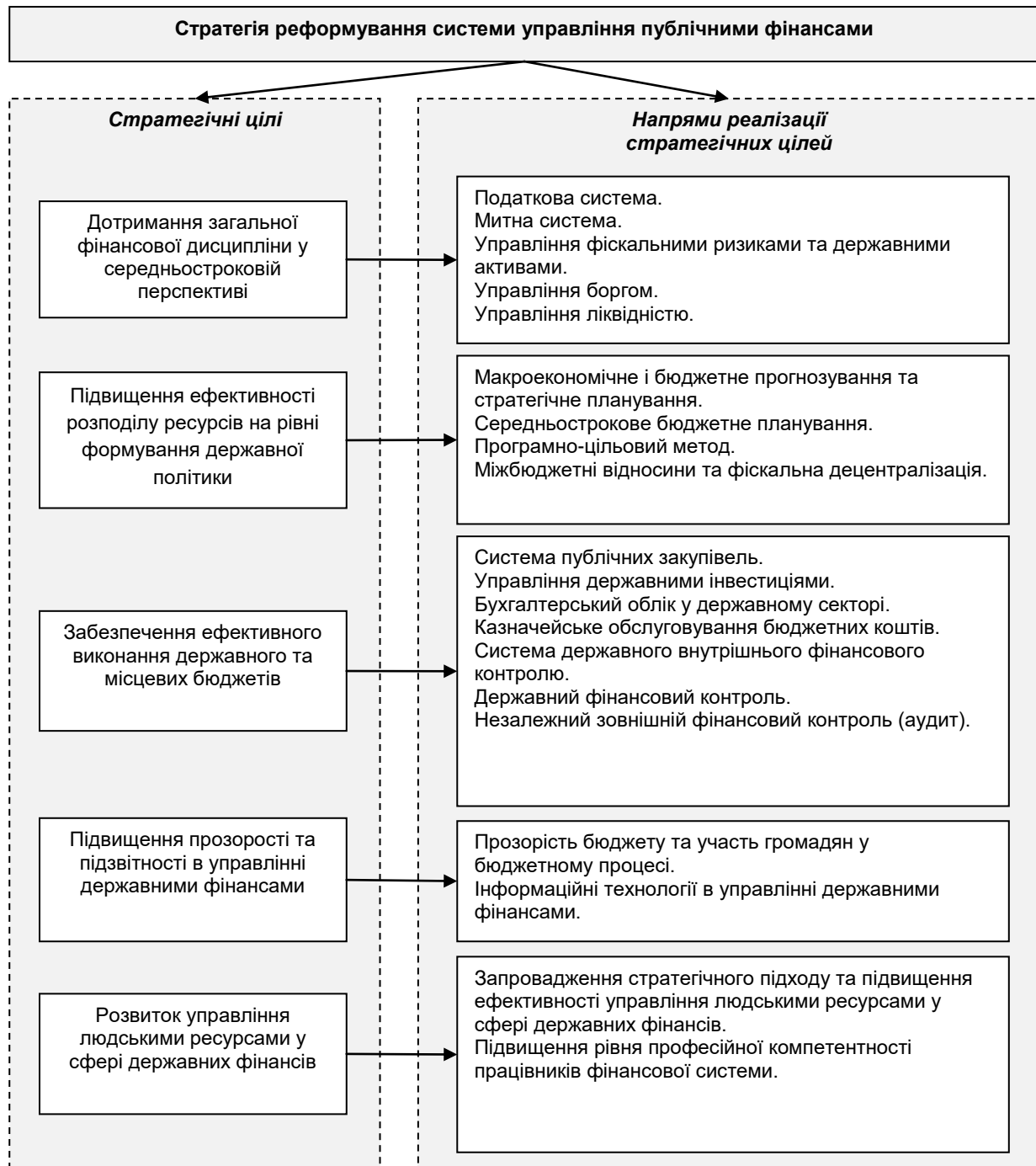
Шоста стратегічна ціль об'єднує заходи інформаційної безпеки в Єдиній інформаційно-телекомунікаційній системі управління публічними фінансами шляхом дотримання цілісності інформаційних ресурсів ЄІТСУ від кіберзагроз.

Основними завданнями у межах даної цілі є формування комплексної системи інформаційного захисту, державна експертиза цього захисту, розробка систем ефективного управління безпекою інформації, своєчасне проведення її аудиту, напрацювання заходів протидії кіберзагрозам тощо.

Технологією реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами передбачаються такі структурні елементи ЄІТСУ як складової системи управління публічними фінансами: функціональні облікові підсистеми Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної податкової служби України, Державної митної служби України, Державної аудиторської служби України, Держфінмоніторингу; транспортна телекомунікаційна мережа передачі даних; Єдине міжвідомче сховище даних, а також вузол аварійного відновлення; приватна хмара системи управління публічними фінансами; комплексні системи ЄІТСУ системи управління публічними фінансами.

Місце інформаційних технологій в Стратегії реформування системи управління публічними фінансами відображено на рис. 2.

З рис. 2 видно, що інформаційні технології є другим напрямом реалізації четвертої стратегічної цілі – підвищення прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами. Однак цей напрям має однакове відношення до всіх інших стратегічних цілей і напрямів їхньої реалізації, оскільки цифрові трансформації охоплюють усі сфери економічної системи України.



**Рис. 2. Взаємозв'язок між стратегічними цілями та напрямками реалізації Стратегії реформування системи управління публічними фінансами**

Джерело: складено на основі [17; 18]

В системі управління публічними фінансами найважливішим об'єктом є державні фінансові ресурси, під якими ми розуміємо сукупність усіх фондів грошових коштів суб'єктів фінансових відносин і відображають зміст державних фінансів. В теоретичному відношенні під управлінням ми розуміємо цілеспрямований вплив суб'єктів управління, якими є органи управління, на об'єкт управління, яким є державні фінансові ресурси, з метою стабілізації цього об'єкта, його розвитку для досягнення стратегічних завдань.

У практичному аспекті під управлінням державними фінансовими ресурсами ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних між собою управлінських дій (функцій), прийомів, методів, спрямованих на керування фінансовими потоками у державному секторі, державними фінансовими ресурсами, централізованими фондами грошових коштів держави, децентралізованими фондами грошових коштів суб'єктів господарювання державної й комунальної форм власності з метою досягнення стратегічних

цілей та якісного виконання суб'єктами фінансових відносин державного сектору покладених на них функцій.

Державна фінансова система є важливою підсистемою економічної системи. Тому процес управління нею здійснюється за допомогою господарського механізму і його невід'ємної складової – фінансового механізму, використовуючи при цьому фінансові методи, важелі та інструменти. Отже, управління державними фінансовими ресурсами є однією з найважливіших сторін діяльності держави стосовно управління соціально-економічним розвитком, виконання державою своїх функцій.

Управління державними фінансовими ресурсами, як і управління економікою, базується на реалізації наукових принципів управління: політичного підходу, самостійності, демократії, централізму, поєднання галузевого і територіального управління, плановості, прогнозованості, виявлення найслабшої ланки тощо.

В економічній літературі перелік подібних принципів є дуже великий. Він нараховує до тридцяти найменувань. Наявність таких принципів означає, що процес управління базується на врахуванні об'єктивних закономірностей і вимог економічних законів розвитку суспільства. Такий підхід дозволяє належним чином реалізувати можливості і переваги Української держави і спрямувати процес управління у потрібне русло для досягнення стратегічних цілей.

Оскільки найважливішим об'єктом управління публічними фінансами є управління державними фінансовими ресурсами, то у науковому плані важливо знати, що доцільно розуміти під цими ресурсами.

Більшість вітчизняних економістів, зокрема О. Василик [2; 3], С. Джерелейко [4], Я. Дропа [5], В. Коваленко [6], О. Рожко [12], А. Хомутенко [20], І. Чугунов [21] та інші справедливо вважають, що під державними фінансовими ресурсами доцільно розуміти сукупність фондів грошових коштів держави та суб'єктів господарювання державного сектору, які є матеріальним змістом публічних фінансів, що використовуються для забезпечення безперервності відтворювальних процесів у суспільстві та досягнення стратегічних завдань, які ставить перед собою держава.

Логічно, до складових державних фінансових ресурсів ми відносимо Державний бюджет України, місцеві бюджети, Пенсійний фонд України, державні цільові фонди, державні резерви. Стосовно останніх в економічній літературі науковці висловлюють неоднозначні думки і вважають це питання дискусійним. Ми не проти дискусії, адже тільки вона дає можливість встановити наукову істину.

Ряд економістів під фінансовими ресурсами розуміють грошові ресурси суб'єктів фінансових відносин. Ми вважаємо такий підхід спірним, оскільки грошові ресурси є значно ширшим поняттям за фінансові ресурси. Окремі вчені прирівнюють фінансові ресурси до капіталу. Ми не підтримуємо такий погляд, про що неодноразово писали у своїх дослідженнях.

Не заглиблюючись у дискусію, у процесі управління ми маємо справу з особливим самостійним економічним поняттям – державні фінансові ресурси, які, на відміну від інших ресурсів, наділені такими ознаками: повна приналежність державі в особі органів державної влади, державного управління і місцевого самоврядування; державно-правове регулювання процесів формування, розподілу і використання; строго цільове призначення; односторонній рух вартості при формуванні і використанні; мобільність; масштабність (дуже великий обсяг); динамічність; постійне здійснення кругообороту; підконтрольність з боку держави.

Знаючи такі особливості, можна сформувати певну структурно-логічну схему управління державними фінансовими ресурсами, яка представлена на рис. 3.

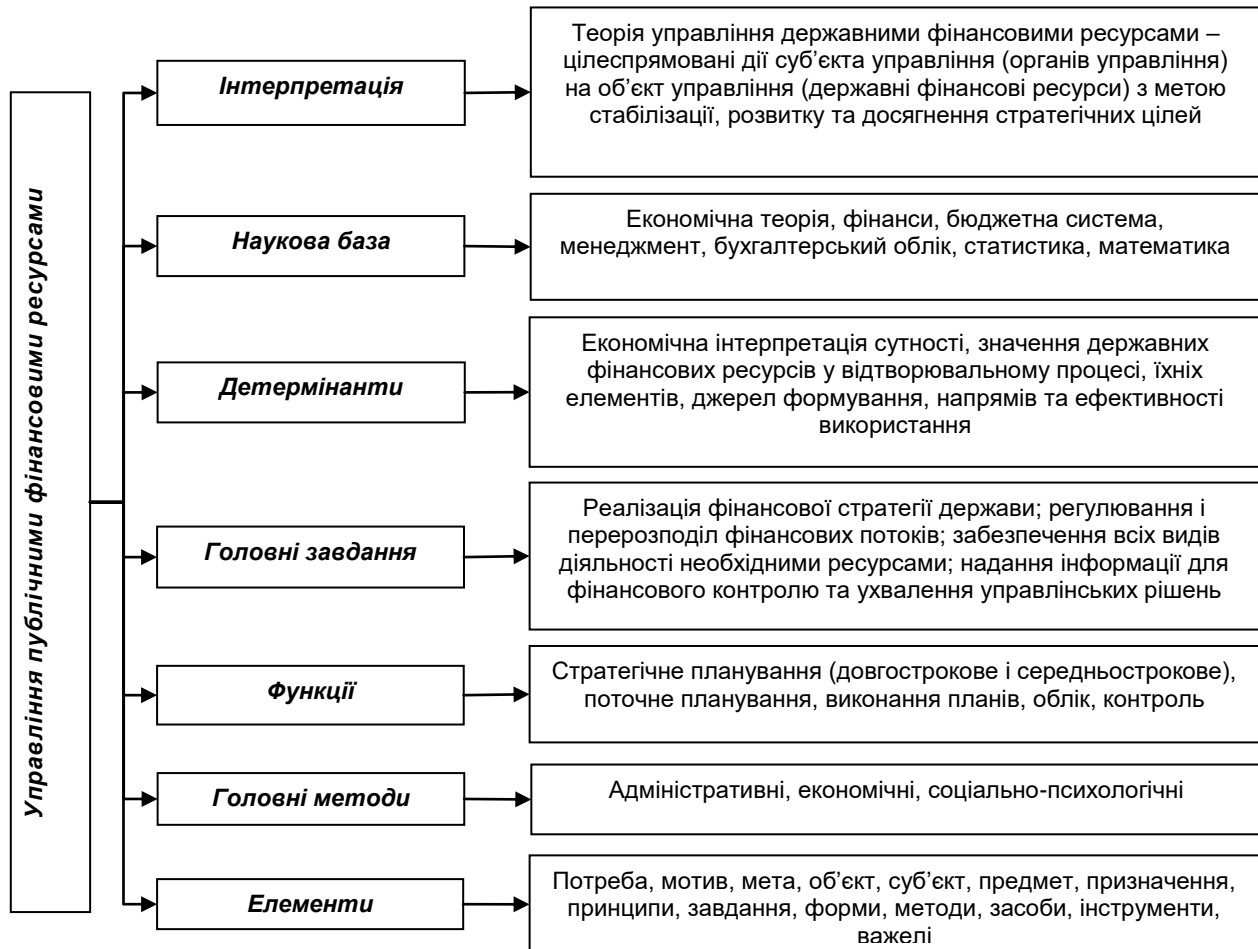
У структурно-логічній схемі на рис. 3 визначено 7 складових процесу управління державними фінансовими ресурсами, зокрема: інтерпретація, наукова база, детермінанти, головні завдання, функції, головні методи, елементи. Найбільш цікавими у наведеній схемі є функції, головні методи та елементи, які складають методологію наукового дослідження.

Серед п'яти функцій управління виділено стратегічне планування, поточне планування, виконання планів, облік і звітність, контроль, які є і функціями менеджменту. Вони, з одного боку, мають самостійний характер, а з іншого – безпосередній взаємозв'язок. Таким чином, невиконання будь-якої з цих функцій буде означати відсутність управління.

Стратегічне планування та застосування програмно-цільового методу бюджетування займають центральне місце в управлінні. У Стратегії реформування системи управління державними фінансами метою макроекономічного і бюджетного прогнозування та стратегічного планування визначено розбудову «... системи державного стратегічного планування, елементи якої є взаємоузгодженими, базуються на достовірних результатах макроекономічного та бюджетного прогнозування і орієнтовані на досягнення цілей, визначених на довгостроковий період і підтриманих суспільством» [18].

Законодавець передбачає розробку спеціального законопроекту стосовно побудови системи державного прогнозування та стратегічного планування соціально-економічного розвитку з урахуванням заходів, спрямованих на деполітизацію прогнозування і планування. Доцільно взаємоузгодити новачі у сфері прогнозування, зовнішнє оцінювання прогнозів, їхню експертизу. Відповідно до поставленої мети запропоновано заходи за чотирма напрямками:

- «законодавче врегулювання функціонування цілісної системи державного прогнозування та стратегічного планування економічного і соціального розвитку;
- розбудова системи державного прогнозування і стратегічного планування економічного і соціального розвитку в рамках імплементації законодавства щодо державного прогнозування та стратегічного планування економічного і соціального розвитку;
- подальша деполітизація процесів макроекономічного і бюджетного прогнозування та стратегічного планування;
- удосконалення інструментів та підвищення спроможності у сферах макроекономічного і бюджетного прогнозування та стратегічного планування» [18].



**Рис. 3. Структурно-логічна схема управління державними фінансовими ресурсами**  
 Джерело: складено на основі [15, с. 12; 5, с. 208-209]

Важливим стратегічним напрямом є середньострокове бюджетування, яке дає можливість створити надійні середньострокові рамки для планування показників бюджетів усіх рівнів, руху державних фінансових ресурсів, значно підвищити рівень державної фінансової дисципліни, мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх фінансових загроз, фінансових ризиків та стан фінансової безпеки суб'єктів фінансових відносин у суспільстві.

Серед стратегічних цілей реформування управління фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів фінансових відносин є модернізація програмно-цільового методу бюджетування. Це дасть змогу підвищити ефективність використання державних фінансових ресурсів, значно зміцнити фінансову безпеку суб'єктів господарювання, оптимізувати усі бюджетні програми відповідно до засад державної фінансової політики, проводити регулярні огляди доходів і видатків бюджетів, здійснювати ефективний моніторинг руху державних фінансових ресурсів та стану фінансової безпеки суб'єктів державного сектору.

Оскільки проблеми управління публічними фінансами є дуже розмаїтими, одним із центральних його питань є зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання державного сектору, які нерозривно пов'язані з управлінням державними фінансовими ресурсами. Ці ресурси є серцевиною публічних фінансів і центральним об'єктом управління фінансовою безпекою. Тому всі розглянуті нами актуальні питання цифрових трансформацій, модернізації інформаційних технологій в управління публічними фінансами, реформування системи управління державними фінансовими ресурсами тісно



пов'язані і накладаються на актуальні проблеми зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання державного сектору. Такий висновок дає можливість розглядати фінансову безпеку як одну з важливих складових економічної безпеки з використанням власного інструментарію управління, має самостійний об'єкт управління – фінансові ресурси суб'єктів фінансових відносин, здатна продуктивно використовувати свій потенціал, характеризує фінансовий стан підприємства і здатність протистояти зовнішнім, внутрішнім, об'єктивним, суб'єктивним чинникам фінансових загроз, викликів і ризиків.

Управління фінансовою безпекою суб'єктів фінансових відносин є дуже складним і комплексним процесом. Він вимагає великого обсягу різноманітної інформації, тривалого періоду її обробки. У зв'язку з цим передбачені цифрові трансформації, модернізація інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами дадуть можливість значно спростити процес розрахунків, прискорити розробку та прийняття ефективних управлінських рішень стосовно зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання державного сектору.

Процес управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання включає ряд етапів, зокрема: окреслення рамок головного та пріоритетних фінансових інтересів суб'єктів фінансових відносин; аналіз внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних та суб'єктивних фінансових викликів, загроз та ризиків; оцінювання рівня фінансової безпеки об'єкта управління; формування заходів протидії загрозам фінансової безпеки суб'єктів господарювання; бюджетування реалізації сформованого комплексу заходів, які гарантуватимуть суб'єкту господарювання відповідний рівень фінансової безпеки; контроль за реалізацією запропонованих заходів; формування звітності про виконання рекомендованих заходів стосовно забезпечення оптимального рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

Управління фінансовою безпекою здійснюється за допомогою певного механізму, який передбачає використання свого інструментарію, зокрема методів, принципів, елементів, організаційно-правового забезпечення, цифрового та програмно-технічного забезпечення тощо. Цей механізм представлений на рис. 4.



**Рис. 4. Механізм управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору**

*Джерело: складено авторами на основі [7; 11]*

Всі складові механізму управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору взаємопов'язані між собою і доповнюють один одного. За допомогою сучасних інформаційних технологій це дає можливість передбачити множину управлінських рішень, серед яких доцільно вибрати оптимальне.

Напрями удосконалення управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору з використанням сучасних цифрових та інформаційних технологій широко обговорюються в сучасній економічній літературі, зокрема у працях О. Амосова [1], Н. Бак [10], М. Крупки [7], О. Лисої [9], Н. Марусяк [10], О. Підхомного [11], Л. Рябушки [13], І. Сисової [14], Б. Сюркало [13], Л. Яструбецької [7] та інших. Глибокий аналіз чинників, які впливають на фінансові загрози, виклики і ризики, дав можливість запропонувати різні напрями удосконалення управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору, її зміцнення в умовах реформування публічними фінансами, найважливішим серед яких є належне законодавче й нормативне забезпечення належного рівня фінансової безпеки, захист інтересів суб'єктів господарювання державного сектора на всіх рівнях.

Серед найважливіших чинників вчені виділяють два. Перший – внутрішній об'єктивний чинник, яким є стан власних ресурсів, та суб'єктивні, один пов'язаний з мотивами – це конфлікт інтересів, створений самим суб'єктом, інший пов'язаний з можливостями – це рівень власної компетентності суб'єкта. Другий чинник – зовнішній об'єктивний, яким вважають доступ до зовнішніх ресурсів, та суб'єктивні, один пов'язаний з конфліктом інтересів, створений іншими суб'єктами, другий суб'єктивний чинник безпосередньо пов'язаний з проблемами фінансової безпеки – рівень компетентності інших суб'єктів [11, с. 15].

У результаті виконання завдань, визначених Стратегією здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами можна очікувати такі результати.

По-перше, значне зміцнення довіри громадян до інститутів управління публічними фінансами завдяки підвищенню відкритості і прозорості результатів формування і використання державних фінансових ресурсів, стану фінансової безпеки суб'єктів державного сектору із застосуванням новітніх інформаційних технологій.

По-друге, істотне підвищення якості і привабливості державних сервісів та усіх адміністративних послуг для зацікавлених юридичних і фізичних осіб, а також упорядкування міжвідомчої взаємодії між усіма суб'єктами фінансових відносин стосовно руху державних фінансових ресурсів та стану фінансової безпеки.

По-третє, формування плану-графіка переведення всіх адміністративних послуг, які надаються фінансовим апаратом держави в он-лайн режим, у тому числі з допомогою інтеграції з Єдиним державним веб-порталом електронних послуг.

По-четверте, підвищення якості, реальності та об'ґрунтованої підтримки середньострокового бюджетування, наділення кожного користувача зручними для нього функціями під час роботи з інформаційною системою при плануванні та виконанні бюджетів, складанні й затвердженні звітності про виконання державного і місцевого бюджетів, використання державних фінансових ресурсів та забезпечення фінансової безпеки суб'єктів фінансових відносин.

По-п'яте, прискорення всіх видів робіт та підвищення їхньої ефективності на всіх стадіях бюджетного процесу усіма суб'єктами фінансових відносин, покращення результатів мобілізації доходів та використання видатків бюджетів, мінімізації операційних ризиків та зменшення навантаження на обслуговуючий персонал, активізації оперативності виконання процесів за допомогою автоматизації міжвідомчого обміну наявною фінансовою інформацією на вірні прикладних систем.

По-шосте, підвищення якості, реальності, скорочення строків прогнозування надходжень та видачі бюджетних ресурсів, їхнього руху у межах системи і поза нею на рахунках Державної казначейської служби України.

По-сьоме, використання неупередженого підходу до вибору об'єктів державного фінансового контролю, підвищення його якості, прозорості результатів, застосування уніфікованої методології відповідно до європейських стандартів, скорочення часових витрат всіх учасників контрольних заходів, виявлення ризиків до практики застосування державного фінансового контролю, зменшення фактів втручання фізичних осіб у виборі ризиків.

По-восьме, практикування міжнародного обміну відкритою фінансовою інформацією з метою протидії фінансовим злочинам, ухиленню від оподаткування, фінансовим шахрайствам та тіншовими операціями з державними фінансовими ресурсами, мінімізації фінансових викликів, ризиків та загроз фінансовій безпеці.

По-дев'яте, всеохоплююча автоматизація робіт, пов'язаних з проведенням державного фінансового контролю, створення багаторівневих систем і підсистем у сфері здійснення контролю в операційних та управлінських процесах, систематизація результатів контролю з метою оцінки його ефективності, результативності та превентивності.

По-десяте, мінімізація або унеможливлення впливу людського чинника на процес автоматичної обробки фінансової інформації, особливо з боку обслуговуючого ЄІТСУ персоналу за допомогою обмеження або унеможливлення їхнього доступу до первинних даних будь-яких облікових систем

суб'єктів фінансових відносин, особливо без доступу до модифікації усіх ділових процесів, алгоритмів їхнього виконання, програмного забезпечення.

По-одинадцяте, значне підвищення кваліфікації, цифрових компетенцій ІТ-персоналу, реформування системи підготовки і перепідготовки таких кадрів на рівні держави та суб'єктів фінансових відносин.

По-дванадцяте, впровадження у практику Єдиної інформаційної безпеки у суб'єктів ЄІТСУ, що стимулюватиме автоматизовану обробку фінансової інформації, включаючи інформацію з обмеженим доступом, згідно з правовими актами у сфері захисту інформації з питань руху державних фінансових ресурсів та фінансової безпеки суб'єктів фінансових відносин.

По-тринадцяте, розробка єдиних технічних рішень щодо впровадження та використання складових елементів ЄІТСУ свідчатиме та визначатиме необхідну доцільність використання спільних рішень суб'єктів фінансових відносин стосовно захисту фінансової інформації та формування єдиної для інформаційно-телекомунікаційних систем універсальної і комплексної системи захисту фінансової інформації щодо руху державних фінансових ресурсів у суспільстві та мінімізації впливу фінансових викликів, загроз, ризиків фінансовій безпеці суб'єктів державного сектора.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті дослідження напрямів розвитку інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами, державними фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектора ми прийшли до таких висновків:

1. Стратегічні перспективи цифрових трансформацій передбачають реалізацію найважливіших перспективних цілей, серед яких виділено: централізацію управління ІТ за допомогою розробки і впровадження у практику ІТ-стандартів, побудова ЄІТСУ системи управління публічними фінансами; запровадження електронних послуг в управлінні публічними фінансами; реалізацію першочергових проєктів з метою забезпечення належного виконання пріоритетних завдань стратегії шляхом розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем з урахуванням принципів прозорості та публічності у процесі формування та використання державних фінансових ресурсів; унеможливлення будь-якого впливу людського чинника на процес автоматизованої обробки інформації шляхом формування та реалізації заходів протидії людському чиннику з таким розрахунком, щоб адміністратори не могли втручатися у розробку та передачу первинних даних про фінансові операції; збереження та підвищення рівня компетентності наявного і майбутнього кадрового потенціалу для підвищення рівня якості та доступності сучасних інформаційно-телекомунікаційних систем, що входять до ЄІТСУ; заходи інформаційної безпеки в Єдиній інформаційно-телекомунікаційній системі управління публічними фінансами шляхом дотримання цілісності інформаційних ресурсів ЄІТСУ від кіберзагроз.

2. Інформаційні технології в управлінні публічними фінансами доцільно розглядати з двох боків. По-перше, ці технології є одним із напрямів реалізації стратегічних цілей управління публічними фінансами та фінансовою безпекою. Таких напрямів передбачено двадцять. По-друге, інформаційні технології є одним із найважливіших засобів здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління публічними фінансами, фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектора.

3. Управління державними фінансовими ресурсами пропонуємо розглядати з теоретичної і практичної точок зору. Теоретичний аспект стосується цілеспрямованого впливу органів управління на державні фінансові ресурси з метою досягнення стратегічних завдань. Практичний аспект полягає у застосуванні специфічних дій, функцій, прийомів, методів, спрямованих на керування рухом державних фінансових ресурсів для виконання суб'єктами фінансових відносин покладених на них функцій.

4. Під управлінням фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектора пропонуємо вважати сукупність управлінських дій, пов'язаних із підтриманням належного фінансового стану підприємства, здатності протистояти будь-яким фінансовим викликам, загрозам, ризикам, використовуючи при цьому специфічний інструментарій.

5. Кінцевим підсумком реалізації затвердженої урядом Стратегії стане запровадження ЄІТСУ системи управління публічними фінансами, яка буде побудована на засадах інтероперабельності електронних інформаційних ресурсів, комплексного універсального захисту інформації, міцної фінансової безпеки суб'єктів господарювання державного сектора, дотримання незалежності і здійснення обміну інформацією про рух державних фінансових ресурсів в режимі реального часу. Стратегічні засади визначатимуть цілі, напрями, завдання, спрямовані на комплексну модернізацію й динамічний розвиток ІТ-складової всіх суб'єктів державних фінансових відносин з урахуванням законів України та нормативних актів Кабінету Міністрів України.

Успішна реалізація напрямів розвитку інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами та державними фінансовими ресурсами, фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектора, на нашу думку, дасть можливість підвищити ефективність функціонування державної фінансової системи, покращити процес формування і використання державних фінансових ресурсів, прискорити темпи зростання ВВП, соціально-економічного розвитку України та рівень добробуту її громадян.

## Література

1. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 76-80.
2. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС, 2000. 416 с.
3. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України : підручник. Київ : НІОС, 2002. 608 с.
4. Джерелейко С. Д., Лопатовський В. Г., Шпильовий В. А. Дефініція понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти». *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 131-138.
5. Дропа Я. Б. Фінансові ресурси національної економіки України : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 426 с.
6. Коваленко В. М. Фінансова система України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 360 с.
7. Крупка М. І., Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів господарювання : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 320 с.
8. Кучер Г. В. Державні фінансові ресурси : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 608 с.
9. Лиса О. В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 26. № 1. С. 58-64.
10. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109-113.
11. Підхомний О. Фінансова безпека України: інструменти і стратегії формування : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 320 с.
12. Рожко О. Д. Державні фінанси України: детермінанти та пріоритети розвитку : монографія. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 360 с.
13. Рябушка Л. Б., Сюркало Б. І. Інституційне регулювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 40. С. 234-250.
14. Сисоєва І. М. Аналіз потенційних загроз діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-19> (дата звернення: 05.01.2023).
15. Степанюк П. А. Концептуальні основи формування системи управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2008. № 1. С. 11-19.
16. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року : схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text> (дата звернення: 05.01.2023).
17. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки : схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 р. № 142-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-p> (дата звернення: 05.01.2023).
18. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки : схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text> (дата звернення: 05.01.2023).
19. Стратегія розвитку системи управління державними фінансами : схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 774. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-p#Text> (дата звернення: 05.01.2023).
20. Хомутенко А. В. Сучасна парадигма управління державними фінансами України : монографія. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 384 с.
21. Чугунов І., Кучер Г. Фінансові ресурси державного сектора економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 3. С. 40-52.

## References

1. Amosov, O.Yu. (2011), "Financial security of the enterprise in modern conditions: theoretical aspect", *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 76-80.
2. Vasylyk, O.D. (2000), *Teoriia finansiv* [Theory of finance], textbook, NIOS, Kyiv, Ukraine, 416 p.
3. Vasylyk, O.D. and Pavliuk, K.V. (2002), *Derzhavni finansy Ukrainy* [State Finances of Ukraine], textbook, NIOS, Kyiv, Ukraine, 608 p.
4. Dzhereleiko, S.D., Lopatovskyi, V.H. and Shpylovyi, V.A. (2022), "Definition of the terms "financial resources" and "cash", *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 131-138.
5. Dropa, Ya.B. (2017), *Finansovi resursy natsionalnoi ekonomiky Ukrainy* [Financial resources of the national economy of Ukraine], monograph, LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine, 426 p.

6. Kovalenko, V.M. (2019), *Finansova systema Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Financial system of Ukraine: theory, methodology, practice], monograph, LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine, 360 p.
7. Krupka, M.I. and Yastrubetska, L.S. (2018), *Finansova bezpeka subiektiv hospodariuvannia* [Financial security of business entities], textbook, LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine, 320 p.
8. Kucher, H.V. (2018), *Derzhavni finansovi resursy* [State financial resources], monograph, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, 608 p.
9. Lysa, O.V. (2016), "Financial security of economic entities in modern conditions", *Ekonomichnyi analiz*, Vol. 26, no. 1, pp. 58-64.
10. Marusiak, N.L. and Bak, N.A. (2022), "Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment", *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 109-113.
11. Pidkhomnyi, O. (2014), *Finansova bezpeka Ukrainy: instrumenty i stratehii formuvannia* [Financial security of Ukraine: tools and strategies of formation], monograph, LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine, 320 p.
12. Rozhko, O.D. (2016), *Derzhavni finansy Ukrainy: determinanty ta priorytety rozvytku* [State finances of Ukraine: determinants and development priorities], monograph, Vydavnytstvo Lira-K, Kyiv, Ukraine, 360 p.
13. Riabushka, L.B. and Siurkalo, B.I. (2014), "Institutional regulation of financial and economic security of economic entities", *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, Iss. 40, pp. 234-250.
14. Sysoieva, I.M. (2020), "Analysis of potential threats to business entities", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 22, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-19> (access date January 05, 2023).
15. Stepaniuk, P.A. (2008), "Conceptual foundations of the formation of the system of management of financial resources of agricultural enterprises", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia "Finansy i kredyt"*, no. 1, pp. 11-19.
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Strategy for implementation of digital development, digital transformations and digitalization of the state finance management system for the period until 2025" dated 17.11.2021 no. 1467-p, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text> (access date January 05, 2023).
17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Strategy for reforming the state finance management system for 2017-2020" dated 08.02.2017 no. 142- p, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-p> (access date January 05, 2023).
18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Strategy for reforming the state finance management system for 2022-2025" dated 29.12.2021 no. 1805- p, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text> (access date January 05, 2023).
19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Strategy for the development of the state finance management system" dated 01.08.2013 no.774, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-p#Text> (access date January 05, 2023).
20. Khomutenko, A.V. (2019), *Suchasna paradyhma upravlinnia derzhavnymy finansamy Ukrainy* [Modern paradigm of management of state finances of Ukraine], monograph, FOP Hulciaieva V.M., Kyiv, Ukraine, 384 p.
21. Chuhunov, I. and Kucher, H. (2019), "Financial resources of the state sector of the economy", *Visnyk KNTEU*, no. 3, pp. 40-52.