

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

МАНЧИК ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

**ЕЛЕКТРОННІ СЕРВІСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ (НА
ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ)**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

БАЙРАК СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

кандидат політичних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №
засідання кафедри політології
та публічного управління
від 2025 р.
Завідувач кафедри
проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Електронні сервіси та послуги в Україні: поняття, сутність та класифікація.....	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування і використання електронних сервісів в Україні та в органах Казначейства.....	21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ ТА АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ В ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	
2.1. Основні етапи еволюції Державної казначейської служби України в контексті цифрової трансформації та автоматизації функцій	30
2.2. Аналіз ключових електронних сервісів та автоматизованих систем, що забезпечують ефективність діяльності органів Казначейства.....	35
РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ І ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ДЕРЖАВНІЙ КАЗНАЧЕЙСЬКІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	
3.1. Аналіз міжнародного досвіду використання електронних казначейських систем та сервісів (США, Франція, Великобританія).....	52
3.2. Проблемні аспекти та напрями вдосконалення електронних сервісів Державної казначейської служби України з урахуванням міжнародного досвіду...	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми та наукова новизна дослідження. Зростаюча потреба суспільства в прозорих, зручних і ефективних взаєминах з державою вимагає нових підходів до їх реформування та сприяє цифровій трансформації суспільства і держави. Зусилля, спрямовані на їхній розвиток, мають наслідком створення нових можливостей для впровадження інструментів ефективної взаємодії та високоякісного обслуговування державою фізичних та юридичних осіб.

Діяльність органів влади як на державному, так і на місцевому рівнях залежить від здатності формувати, впроваджувати та ефективно застосовувати нові інформаційно-комунікаційні технології фактично у всіх сферах життєдіяльності. Особливо актуальним за цих обставин стає впровадження в діяльність органів публічної влади на базі інформаційно-технологічних платформ важливої для надання електронних послуг технології – порталів електронних сервісів, що суттєво підвищує рівень відкритості, доступності та оперативності надання адміністративних послуг, сприяє покращенню їх якості і зміцненню зв'язку з суспільством.

В Україні протягом років незалежності здійснювались заходи щодо створення тих або інших інформаційних систем загальнодержавного або місцевого масштабу для надання адміністративних послуг в електронному вигляді, в основі яких лежить онлайн взаємодія між фізичною чи юридичною особою та органом, що надає послугу, через певні інтерфейси інформаційної системи. Для цього використовуються механізми електронної ідентифікації та автентифікації, що засновуються на принципах безпеки та гарантій впевненості в ідентичності обидвох суб'єктів такої взаємодії.

Одночасно з розвитком цифровізації в Україні розширюється і вдосконалюється нормативно-правова база, що регулює цю сферу. На сучасному етапі розвитку у вітчизняне законодавство активно інтегруються положення,

поняття та норми, що відображають процеси цифровізації, в тому числі щодо цифрових прав, послуг та електронної взаємодії держави і суспільства.

Підвищення ефективності, прозорості та якості надання державних послуг в умовах цифровізації державного управління є пріоритетом реформ в Україні. Не відстає у процесі впровадження цифрових технологій і ключовий орган у сфері обслуговування бюджетних коштів – Державна казначейська служба України (ДКСУ), що рухається в напрямку безупинної модернізації своїх інструментів. Дослідження електронних сервісів саме на прикладі ДКСУ та її територіальних органів (органів Казначейства) дозволить виявити практичні механізми оптимізації надання послуг, мінімізації корупційних ризиків та впровадження передового міжнародного досвіду у вітчизняну практику.

Об’єктом дослідження є процес функціонування та розвитку електронних сервісів у системі державного управління.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів використання електронних сервісів як інструменту підвищення ефективності діяльності органів державної влади на прикладі Державної казначейської служби України.

Мета і завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний комплексний аналіз особливостей та переваг впровадження і використання електронних сервісів як інструменту підвищення ефективності діяльності органів Казначейства, а також розробка рекомендацій щодо перспектив вдосконалення їх ефективності з урахуванням міжнародного досвіду.

Реалізація поставленої мети передбачає виконання наступних **завдань**:

- розкрити понятійний апарат, сутність електронних сервісів та послуг в Україні, здійснити їх класифікації у контексті публічного управління;
- дослідити сучасну нормативно-правову базу що регулює функціонування, впровадження та використання електронних сервісів та автоматизованих систем у діяльності органів державної влади, зокрема, ДКСУ;

- визначити основні етапи еволюції ДКСУ в контексті цифрової трансформації та автоматизації функцій;
- встановити особливості та переваги електронних сервісів та автоматизованих систем що впроваджуються в практику ДКСУ, в тому числі для забезпечення виконання функціональних повноважень органами Казначейства;
- дослідити міжнародний досвід використання електронних казначейських сервісів та систем, виявлення кращих міжнародних практик;
- визначити проблемні аспекти та напрями вдосконалення електронних сервісів з врахуванням міжнародного досвіду;
- надати рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності органів Казначейства через оптимізацію та розширення функціоналу електронних сервісів ДКСУ.

Джерельну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України (закони, постанови, концепції) у сфері електронного урядування, цифровізації та бюджетного законодавства; офіційні дані, статистична та аналітична інформація ДКСУ, наукові праці, монографії, статті, дисертації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань електронного урядування, е-фінансів, підвищення ефективності діяльності органів влади та міжнародного досвіду функціонування казначейських систем; матеріали міжнародних організацій та інформація про досвід функціонування казначейських систем у зарубіжних країнах.

Методологія дослідження. Використання у процесі дослідження низки принципів, підходів, загальнонаукових та інших методів пізнання і організації наукової роботи зумовлено *системним* (вивчення електронних сервісів як інструменту державного управління) та *функціональним* (для аналізу ролі електронних сервісів у забезпеченні основних функцій органів Казначейства) *підходами*. Для досягнення поставленої мети використовувалися такі загальнонаукові методи як: *діалектичний* (для вивчення сутності та розвитку електронних сервісів); універсальний метод на основі *аналізу* та *синтезу* (для

розкриття теоретичних засад та узагальнення даних про діяльність органів Казначейства); *порівняльний* (при зіставленні вітчизняного досвіду з міжнародним). Також, у процесі дослідження для формулювання висновків та пропозицій застосовувався *логічний метод*.

Наукова новизна дослідження ґрунтується на безперервному процесі розвитку технологій, що, в свою чергу, вимагає постійної модернізації і розвитку інформаційно-технологічних платформ та впровадження нових цифрових технологій для оптимізації адміністративних процедур, забезпечення прозорості прийняття рішень та розширення можливостей, в т.ч. для участі громадян у процесах державного управління. Оскільки процес використання електронних сервісів державою і суспільством вимагає неупинного розвитку та удосконалення, то комплексний аналіз даних у сфері електронних послуг під час дослідження теми покликаний висвітлити елементи новизни у даній сфері та перспективи її безумовного розвитку.

У дослідженні вдосконалено теоретичні підходи до класифікації електронних сервісів з урахуванням їх специфіки в контексті казначейського обслуговування бюджетних коштів, систематизовано та узагальнено особливості функціонування комплексу електронних сервісів та автоматизованих систем ДКСУ, що забезпечують його операційну діяльність, проведено порівняльний аналіз вітчизняної практики використання електронних казначейських систем із міжнародним досвідом, що дозволило ідентифікувати кращі практики для запозичення, а також обґрунтовано та розроблено низку практичних рекомендацій щодо розширення функціоналу електронних сервісів ДКСУ з метою підвищення ефективності її діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів та рекомендацій зокрема, ДКСУ для усунення *проблемних аспектів, модернізації та розширення функціоналу* електронних сервісів, що сприятиме підвищенню *оперативності, прозорості та якості*

здійснення органами Казначейства функціональних повноважень. Для інших органів державної влади досвід органів Казначейства та запропоновані підходи можуть слугувати *методичною основою* при впровадженні та оцінці ефективності власних електронних сервісів. Матеріали роботи можуть бути використані в освітньому процесі при підготовці навчальних курсів та спецкурсів з питань *електронного урядування, фінансів та автоматизації* державного управління. Висновки щодо нормативно-правового забезпечення можуть стати для законодавчої та виконавчої влади основою для удосконалення відповідних регуляторних актів у сфері цифровізації.

Апробація результатів дослідження. Окремі аспекти магістерської роботи апробовано на XIV Всеукраїнських політологічних читаннях імені професора Богдана Яроша (м. Луцьк, 2025 р.). По темі дослідження опубліковано статтю (Манчик О. Особливості та переваги використання електронних сервісів в діяльності органів публічної влади. *Всеукраїнські політологічні читання імені професора Богдана Яроша. зб. наук. та навч.-метод. пр.* / за заг. ред. В. І. Бортнікова, Я. Б. Яроша. Луцьк: Вежа-Друк, 2025. Вип. 14 С. 152–159).

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (шість підрозділів), висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Електронні сервіси та послуги в Україні: поняття, сутність та класифікація

В умовах цифрової трансформації суспільства та держави впровадження електронних сервісів в діяльність органів публічної влади стає стратегічною необхідністю як ключовий фактор підвищення ефективності, прозорості та доступності державного управління. Інтенсивний розвиток цифрових технологій дає можливість суттєво прискорити перехід до сучасного технологічного середовища.

У таких умовах діяльність органів влади як на державному, так і на місцевому рівнях залежить від здатності формувати, впроваджувати та ефективно застосовувати нові інформаційні технології фактично у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Впровадження електронних сервісів в діяльність органів публічної влади суттєво підвищує рівень їхньої відкритості, доступності та оперативності, сприяючи покращенню якості надання адміністративних послуг та зміцненню зв'язку з суспільством. Серед інформаційних майданчиків виокремлюють електронні сервіси для забезпечення електронної медицини, електронної освіти, електронної комерції, тощо.

Електронні сервіси (е-сервіси) у контексті державного управління – це технологічні інструменти та інформаційні системи, що є ключовим елементом концепції електронного урядування (*e-government*), спрямованим на переведення взаємодії між органами влади, громадянами та бізнесом у цифровий формат.

Хоча термін «електронний сервіс» часто використовується синонімічно з терміном «електронна адміністративна послуга», в українському законодавстві пріоритетним є термін «адміністративна послуга».

Статтею 1 Закону України «Про адміністративні послуги» визначено, що адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [1].

Частиною першою статті 17 зазначеного Закону встановлено, що надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет забезпечуються засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, який є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні [1].

Визначення поняття «електронна послуга» наведено у Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні, відповідно до якої це адміністративна та інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем [2].

Згідно з інформацією на Урядовому порталі електронна послуга (або е-послуга) – це адміністративна або інша публічна послуга, що надається громадянину або юридичній особі в електронній формі. Завдяки цьому громадянин або юридична особа мають змогу отримати послугу від держави (оформлення ліцензії, соціальної допомоги, особистого документу тощо) без особистого відвідування органів влади [3].

Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» встановлено, що електронна послуга – будь-яка послуга з надання певного матеріального чи нематеріального блага на користь іншої особи, яка

надається через інформаційно-комунікаційну систему [4]. **Тобто, електронна послуга** – це результат здійснення владних повноважень, що надається засобами інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Фактично, це *цифрова версія* традиційної державної послуги.

Відповідно до Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні сервіси – це програмні інтерфейси, за допомогою яких забезпечується: доступ до визначених даних з державних реєстрів та інших інформаційних систем під час здійснення міжвідомчої електронної взаємодії; обробка електронних документів від суб'єктів звернення та обмін даними з єдиним державним порталом адміністративних послуг та/або іншими інформаційними системами під час надання електронних послуг [2].

Поняття електронний сервіс є ширшим та включає не лише безпосереднє надання послуги, але й супутні *інформаційні, консультаційні та операційні* функції, які полегшують доступ до послуг та підвищують ефективність роботи органу, що такі послуги надає (наприклад, електронний кабінет, система сповіщень, онлайн-калькулятори тощо). Тобто це організована та автоматизована діяльність органу державної влади, спрямована на задоволення потреб суб'єктів взаємодії (громадян, бізнесу чи інших органів) через інформаційно-телекомунікаційні системи.

Важливо розмежувати поняття «*електронний сервіс*» – як технологічний інструмент, від поняття «*державна електронна послуга*» – як результат, що має юридичну силу.

Як зазначає І. Лопушинський, цифрові технології в державному секторі України – це основа його реформування та потенційний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги цифрового світу. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, а також технологій аналізу даних та «інтернету речей» сукупно здатні привести до трансформаційних змін у

державному управлінні та в цілому, тобто зробити державний сектор України ефективним, реактивним і ціннісним [5, с. 2].

Особливості функціонування електронних сервісів в органах публічної влади визначаються специфікою їхніх завдань та цілей, трансформуючи традиційні моделі взаємодії з суспільством та зумовлюючи необхідність адаптації внутрішніх організаційних процесів.

Ключовими особливостями використання електронних сервісів органами публічної влади є їхня здатність до оптимізації адміністративних процедур, забезпечення прозорості прийняття рішень та розширення можливостей для участі громадян у процесах державного управління.

Отже, *сутність* електронних сервісів у діяльності органів державної влади полягає в автоматизації та оптимізації процесів надання публічних послуг, що трансформує традиційну бюрократичну модель в клієнтоорієнтовану. Це досягається, зокрема, завдяки *підвищенню ефективності* (зменшення операційних витрат, скорочення часу на обробку даних, мінімізація паперового документообігу), *прозорості* та *підзвітності* (зменшення корупційних ризиків, можливість відстежувати статус послуги (трекінг), публічність даних), *орієнтованості на користувача* (доступність 24/7, простота використання, можливість отримати послугу незалежно від географічного розташування), *комунікації* (забезпечення швидкого та структурованого двостороннього зв'язку).

В Україні функціонує широкий спектр електронних сервісів, які значно спрощують доступ до послуг та інформації, що стосуються органів публічної влади, зокрема, міністерств та відомств. Наприклад, електронні сервіси *Міністерства юстиції України* надають можливість онлайн-доступу до державних реєстрів (речових прав на нерухоме майно, юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань), замовлення витягів, онлайн-реєстрації громадських організацій та ін.

На сайті *Державної податкової служби України* надано можливість створити електронний кабінет платника податків, через який можна зручно та швидко подати звітність, сплатити податки, здійснити онлайн-реєстрацію платників ПДВ, отримати довідки тощо.

За допомогою електронних сервісів *Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастр)* можна замовити витяги з Державного земельного кадастру, отримати відомості про власників та користувачів земельних ділянок, подати заяву про внесення відомостей (або змін до них) до Державного земельного кадастру тощо.

На сайті *Міністерства внутрішніх справ України* створено зручні сервіси для водіїв, власників транспортних засобів та громадян, які претендують на отримання посвідчення водія, зокрема, реалізована можливість онлайн запису до електронної черги на отримання послуг, отримання та заміни посвідчення водія, перевірки штрафів за порушення ПДР, замовлення онлайн відомостей про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінальним процесуальним законодавством України (довідки про несудимість) тощо.

Міністерством соціальної політики України у кінці 2024 р. запущено соціальний веб-портал електронних послуг – сучасне цифрове рішення для усіх сторін, які залучені до процесу надання соціальної підтримки, що забезпечує зручний і доступний спосіб отримання соціальних послуг, подання онлайн заяв на отримання різних видів соціальної допомоги [6].

Через електронний кабінет застрахованої особи на сайті *Пенсійного фонду України* можна переглянути інформацію про страховий стаж, заробітну плату, тимчасову непрацездатність, подати заяву на призначення чи перерахунок пенсії тощо.

Державною службою зайнятості реалізовано можливість онлайн-реєстрації безробітних, пошуку вакансій, доступу до освітнього порталу.

Органи Казначейства для забезпечення своєї діяльності та надання послуг теж використовують ряд електронних сервісів. Зокрема, система дистанційного обслуговування *«Клієнт Казначейства – Казначейство» (СДО)* дозволяє клієнтам Казначейства (розпорядникам та одержувачам бюджетних коштів) здійснювати в електронному вигляді формування, візування та подання електронних документів, перегляд інформації про стан рахунків та проходження документів, а також формування та друк виписок; автоматизована система *«Є-Звітність» (АС «Є-Звітність»)* призначена для електронного подання звітності клієнтами Казначейства; програмне забезпечення для розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, що включає програмний комплекс *«Фіндокументи»*, зручний для формування кошторисів, планів асигнувань, розподілів, платіжних інструкцій та інших документів; Електронний реєстр чинних, блокованих та скасованих сертифікатів відкритих ключів Кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг Державної казначейської служби України (*КНЕДП ДКСУ*) забезпечує, зокрема, можливість перевірки чинності електронних підписів.

Важливим інструментом для цифровізації судочинства в Україні, що спрощує та прискорює взаємодію громадян та юридичних осіб з судами є підсистема *«Електронний суд»*, що функціонує на базі єдиної судової інформаційно-телекомунікаційна системи (*ЄСІТС*).

Величезним кроком в напрямку зростання інтероперабельності електронних сервісів стало впровадження та розвиток єдиного державного веб-порталу електронних послуг *Дія (Держава і Я)*, який надає доступ до значної кількості різнопланових послуг онлайн та став справжнім проривом на шляху до цифрової трансформації суспільства і держави та пришвидшив їх цифровізацію [7].

Таким чином, Уряд України створив умови для того, щоб відправити у минуле застарілі інтерфейси, незручні механізми, перетинання функцій,

дублювання послуг, які притаманні численним порталам послуг державних органів [8].

Варто згадати й інші електронні сервіси та системи, які підвищують рівень цифровізації суспільства і держави. Це, зокрема, *електронні системи документообігу (ЕСДО)*, що використовуються для внутрішньої та міжвідомчої комунікації, обміну документами в електронній формі, автоматизації ділових процесів; *система електронних закупівель (Prozorro)* з офіційним майданчиком *E-Tender*, яка забезпечує прозорість та ефективність державних закупівель; *портали відкритих даних (data.gov.ua, spending.gov.ua)*, на яких публікуються у відкритому доступі різноманітні дані державного та/або регіонального значення; *системи електронної ідентифікації* при використанні електронного цифрового підпису (ЕЦП) та інших засобів ідентифікації для отримання електронних послуг; *інформаційні веб-портали та веб-сайти органів влади*, що інформують про діяльність органів влади, контактні дані, графіки роботи, нормативні документи тощо; *системи для звернень громадян* – онлайн-платформи для подання звернень, скарг та пропозицій до органів влади; *геоінформаційні системи (ГІС)*, які використовуються для управління територіальними даними, містобудівництва, земельних ресурсів тощо.

Відповідно до інформації, вказаної на Урядовому порталі, сьогодні українцям доступно понад 50 електронних державних послуг. У першу чергу Уряд намагається робити електронними ті послуги, які користуються найбільшим попитом у громадян, як-от оформлення допомоги при народженні дитини, отримання житлової субсидії, реєстрація бізнесу, початок та прийняття в експлуатацію будівництва тощо [9].

Зазначений вище перелік електронних сервісів, систем та послуг не є вичерпним, оскільки органи публічної влади постійно розвивають та впроваджують нові електронні сервіси для покращення якості обслуговування

громадян та бізнесу, підвищення ефективності своєї роботи та забезпечення прозорості.

Використання переважної більшості електронних сервісів можливе після автентифікації, яка дає змогу підтвердити електронну ідентифікацію фізичної, юридичної особи, інформаційної або інформаційно-комунікаційної системи та/або походження та цілісність електронних даних [4].

Сфера електронної ідентифікації в Україні активно розвивається, розширюється перелік доступних онлайн-послуг та інструментів для підтвердження особи в цифровому середовищі. Отримання державних послуг онлайн та підписання електронних документів здійснюється після застосування електронної ідентифікації. *Електронна ідентифікація* – процес використання ідентифікаційних даних особи в електронній формі, які однозначно визначають фізичну, юридичну особу або уповноваженого представника юридичної особи [4]. Тобто це процес підтвердження особи онлайн за допомогою електронних засобів. В Україні для цього використовуються різні інструменти, серед яких: Кваліфікований електронний підпис (*КЕП*) (аналог власноручного підпису в цифровому форматі, який має юридичну силу), *Bank ID* (система електронної ідентифікації через банк, клієнтом якого є особа), *Mobile ID* (ідентифікація за допомогою SIM-картки з підтримкою відповідної технології), *Дія (Держава і я)* (використання збережених документів та даних для ідентифікації та отримання онлайн-послуг).

Характеристика електронних сервісів ґрунтується, зокрема, на оцінці їхньої функціональності (набір доступних операцій, охоплення потреб користувачів), якості обслуговування (надійність, швидкість, доступність, зручність інтерфейсу, безпека даних), ефективності (економічна доцільність, вплив на продуктивність, зниження витрат). Основні критерії оцінки ґрунтуються на моделях якості сервісів, які враховують як технічні параметри, так і сприйняття користувачем (задоволеність, легкість використання, відповідність очікуванням). Важливе місце

займає прозорість, що частково реалізована у принципі «єдиного вікна» (залучення кількох державних установ в процес надання інтегрованої послуги). Споживачеві державних послуг забезпечується можливість виконати всі необхідні дії з отримання послуги в одному місці. Користувач комунікує з державою загалом, не акцентуючи увагу на тому, які установи залучені в процес надання потрібної йому послуги.

Електронні сервіси розглядаються як точки входу до послуг, реалізовані уповноваженими суб'єктами на рівні відповідного Інтернет-порталу [10 с.10].

Електронний сервіс є інструментом, механізмом або процесом (наприклад, онлайн-кабінет, пошукова система), що забезпечує надання *електронної послуги* як кінцевого результату (наприклад, видача документа, реєстрація). Відтак, для органів публічної влади з огляду на такий тісний зв'язок класифікація електронних послуг і електронних сервісів зазвичай базується на *однакових ключових критеріях*, що дозволяє систематизувати підходи до використання сервісів і отримання послуг за рівнем *їх технологічної зрілості та інтерактивності, функціональним призначенням та цільовою аудиторією*, що є важливим фактором для оцінки ефективності їх впровадження.

За рівнем технологічної зрілості (визначає, наскільки глибоко технології інтегровані в процес надання послуги: від простого інформування до повної транзакції і персоналізації) та інтерактивності (рівень взаємодії з користувачем, що показує, які саме дії користувачу доступні онлайн: отримання інформації, завантаження форми, подання заяви чи отримання результату) електронні сервіси та послуги можна класифікувати починаючи від *простих веб-форм до повністю інтегрованих систем*. Цю класифікацію часто називають «*Модель сходів*»:

1) *інформування* – надання інформації про послугу, опис алгоритму дій та порядку отримання послуги на сайті тощо;

2) *одностороння взаємодія* – можливість завантаження та друку бланків заяв, форм та ін., але без обробки даних у реальному часі;

3) *двостороння взаємодія* – можливість подання заяви/документів онлайн, запис в електронну чергу, отримання консультації в електронному вигляді тощо;

4) *рівень транзакційності* – повний цикл надання послуги в електронній формі, включаючи оплату послуги та отримання кінцевого результату (заміна водійського посвідчення, реєстрація/перереєстрація транспортного засобу онлайн тощо);

5) *повна інтеграція/персоналізована стадія* – комплексні проактивні послуги (держава ініціює надання послуги), інтегровані бази даних (автоматичне призначення пенсії, «Малютко, е-лікарняний, тощо).

З огляду на *основну функцію (призначення)*, яку виконує сервіс електронні сервіси та послуги можна класифікувати за функціональним призначенням:

1) *інформаційні* – надання публічної інформації: пошук та перегляд інформації на офіційних вебсайтах, доступ до реєстрів органів влади (Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України (ЄДР), Єдиний державний реєстр судових рішень (ЄДРСР), Кадастрова карта України та ін.), чат-боти тощо);

2) *консультаційні* – онлайн-чати підтримки, розділи на сайтах органів публічної влади «Питання-відповіді», «Консультації з громадськістю» тощо, сервіс «Гаряча лінія» (в тому числі через чат-боти на урядових порталах), онлайн-платформи для громадського обговорення (електронні консультації з громадськістю) та інші;

3) *адміністративні* – послуги, пов'язані з реалізацією владних повноважень: видача довідок, дозволів, ліцензій, реєстрація майна/бізнесу, призначення субсидій, пенсій тощо;

4) *транзакційні* – дозволяють здійснити певну дію або операцію, що має юридичні або фінансові наслідки, вчинення дій та отримання послуг з використанням *електронної ідентифікації*: подання заяв, здійснення платежів, реєстрація ФОП, подання декларації про доходи громадян, участь в електронних аукціонах *Prozorro* та ін.;

5) *ідентифікаційні* – електронні сервіси, які використовуються для підтвердження особи в електронній системі, щоб отримати доступ до транзакційних або інших послуг: кваліфікований або удосконалений електронний підпис (КЕП/УЕП), BankID, Дія.Підпис, *MobileID*;

6) *комунікаційні* – забезпечують двосторонню взаємодію з громадянами та бізнесом і є основою для багатьох процесів: електронні звернення громадян (наприклад, на Урядовий контактний центр) та запити на публічну інформацію, електронні петиції, електронні кабінети, системи електронного документообігу, електронна пошта органу публічної влади для офіційного листування, подання е-звітності, персональна взаємодія тощо;

7) *аналітичні* – передбачають збір, обробку, аналіз великих масивів даних (*Big Data*) та візуалізацію інформації для підтримки прийняття рішень, прогнозування, оцінки політик та моніторингу ефективності роботи: *портал відкритих даних* (data.gov.ua – надання доступу до даних, які можуть бути використані для власного аналізу громадськістю, бізнесом, журналістами), *системи моніторингу публічних закупівель* (*Prozorro*: аналіз ефективності витрат, виявлення ризиків та аномалій у процесах закупівель), *аналітичні модулі в Єдиних державних реєстрах* (формування статистичних звітів, агрегація даних для управлінських рішень), *системи управління територіальним розвитком* (наприклад, ГІС-портали міст: аналіз просторових даних, планування забудови, інфраструктури), *дашборди/панелі управління* для керівництва органів влади: візуалізація ключових показників ефективності для швидкого оцінювання ситуації);

8) *фінансові/казначейські* – забезпечення казначейського обслуговування бюджетних коштів та електронного документообігу між розпорядниками і одержувачами бюджетних коштів та органами Казначейства, автоматизоване формування і подання фінансової та казначейської звітності (СДО «Клієнт

Казначейства–Казначейство», АС «Є-звітність» для прозорого та ефективного виконання бюджету на всіх рівнях.

Дослідники називають зазначені сфери послуг по-різному. На міжнародному рівні прийняті та широко застосовуються класифікації за суб'єктами взаємодії. О. Карпенко виділяє види електронної взаємодії за суб'єктно-об'єктною категорією «надавач-отримувач» управлінських послуг: G2B (органи влади – бізнес), G2C (органи влади – громадяни), G2D (влада – громадяни з особливими потребами), G2E (влада – зайняті громадяни), G2F (органи влади – іноземці), G2G (міжвідомча взаємодія органів влади), G2H (влада – домогосподарства), G2K (влада – знання: освіта, наука, інновації), G2M (влада – військова служба), G2N (влада – третій сектор: недержавні, громадські організації), G2R (влада – релігійні рухи, служителі церкви)[11, с. 120–121].

У контексті органів Казначейства особливий акцент електронної взаємодії на G2G (*Government to Government*, взаємодія органів влади). Фактично ДКСУ є ключовою ланкою в ланцюгу G2G, яка забезпечує фінансову дисципліну і прозорість виконання бюджетів, що вимагає постійної електронної взаємодії з усіма розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів (міністерствами, відомствами, державними установами). Крім того, реалізована електронна взаємодія між органами Казначейства та іншими державними органами (судами, податковими, митними органами та ін.) щодо повернення сплачених до бюджету платежів. Інструментами взаємодії є СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство», АС «Є-Звітність», системи електронного документообігу (СЕД), система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) тощо.

Як зазначає С. Гайдученко, освоєння та впровадження цифрових технологій в публічному управлінні має низку переваг, а саме: зниження корупційних ризиків, можливість швидко та дистанційно надавати державні послуги громадянам, здійснювати соціальну підтримку, оперативно доводити рішення до населення, мати зворотний зв'язок від мешканців населених пунктів.

Особливо зараз, коли ведуться воєнні дії на території України, актуальність інформування населення зростає, бо потрібна оперативна інформація для збереження життя щодо захисту та надання послуг громадянам. Інформація про можливі загрози, зони небезпеки та поради безпеки може допомогти громадянам захистити себе та свою сім'ю. Оперативне розповсюдження інформації може врятувати життя. Інформування населення про публічні послуги сприяє покращенню взаємодії між владою та громадянами, спрощенню процедур отримання послуг та підвищенню якості життя населення [12, с. 4].

I. Клименко зазначає: «Ідеологічною основою має стати держава, орієнтована на споживача у формі сервісної організації, яка надає адміністративні послуги. Створюється інклюзивне цифрове суспільство, в якому громадяни володіють необхідними навичками доступу до можливостей Інтернету, що підвищує їхні шанси на оптимальне працевлаштування, освіту, ділову та соціальну активність. Тому відбувається зміна нормативної бази, перегляд взаємодії владних структур, формування нових освітніх напрямів, оновлення та розширення парадигм суспільства» [13 с. 12].

В Україні активно розвивається сфера електронної ідентифікації, розширюється перелік доступних онлайн-послуг та інструментів для підтвердження особи в цифровому середовищі. Використання електронних сервісів і послуг є стратегічно важливим напрямом розвитку публічного управління, що має значний потенціал для підвищення його ефективності, прозорості та орієнтованості на потреби громадян та бізнесу. До числа важливих принципів також належить клієнтоорієнтованість – орієнтація на громадян, адже громадяни – це не лише споживачі державних послуг, вони формують владу держави, визначають її політику та напрям розвитку суспільства. Важливими і актуальними принципами використання електронних сервісів і послуг є зручність та простота їх застосування. Всі електронні програми мають на меті полегшити

громадянам користування системою, збільшивши швидкість обслуговування запитів і скоротивши термін очікування.

1.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування і використання електронних сервісів в Україні та в органах Казначейства

Курс України на цифрову інтеграцію та членство в Європейському Союзі (ЄС) передбачає гармонізацію національного законодавства з усім комплексом законодавства, що склалося в ЄС (*acquis communautaire*). Європейський Союз створив комплексну та зрілу правову модель, яка слугує зразком для формування національних цифрових політик та базується на принципах довіри, безпеки, захисту даних та створення єдиного цифрового ринку.

Ключовими регуляторними актами, що визначають вектор розвитку цифрових послуг, регулювання довіри, е-ідентифікації та захисту даних у ЄС, а також основою для українських реформ і прямими моделями для українського законодавства є:

Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) (Electronic IDentification, Authentication and trust Services, eIDAS) – фундаментальний акт, який регулює та стандартизує електронну ідентифікацію і електронні довірчі послуги (як-от електронний підпис) на єдиному ринку ЄС та є основою для Закону України «Про електронні довірчі послуги та електронну ідентифікацію» [14];

Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) (General Data Protection Regulation, GDPR) – загальний регламент про захист даних, що вніс значні зміни в регулювання збору та обміну персональними даними, змусив переглянути процеси їх обробки, встановив високі стандарти захисту персональних даних та є еталоном у сфері конфіденційності та обробки персональних даних, що безпосередньо впливає на розробку будь-яких електронних сервісів [15].

До орієнтирів в контексті цифровізації для України можна також віднести *Акт про цифрові ринки (Digital Markets Act, DMA)* та *Акт про цифрові послуги (Digital Services Act, DSA)*, ухвалені восени 2022 року. І *DMA*, і *DSA* – сучасні регуляторні акти, які встановлюють нові обов’язкові і єдині правила щодо функціонування цифрових платформ та онлайн-послуг, для забезпечення безпеки користувачів та справедливості ринків. Обидва Акти застосовні до компаній в усіх країнах ЄС, включно з компаніями, які не розташовані в регіоні. Тобто, українські компанії, які працюють на ринку ЄС, також підпадають під дію Актів [16].

Важливим стратегічним документом, у якому Європейська Комісія презентувала бачення, цілі та можливості ефективної цифрової трансформації Європи на період до 2030 року, у якому цифрова трансформація названа ключовим чинником глобального впливу та розвитку і який є прямим джерелом натхнення для українських стратегій є Стратегія ЄС *Цифровий компас 2030* [17].

М. Долинська зазначає: «Зважаючи на підписання Угоди про Асоціацію з ЄС, основні законодавчі норми та правові новели України мають бути увідповіднені до вимог ЄС, серед яких «Цифровий порядок денний для Європи» у рамках європейської стратегії «Європа 2020». Формуючи нову економічну політику, в якій держава розглядається як постачальник послуг для громадян та бізнесу, Україні необхідно також піддавати ревізії вітчизняну методику діяльності міністерств та установ» [10 с. 9].

Задля реалізації взятих зобов’язань 04.06.2014 в Україні утворено спеціальний орган центральної виконавчої влади – Державне агентство з питань електронного урядування, яке реорганізовано у Міністерство цифрової трансформації 18.09.2019.

Правові передумови формування електронних сервісів та електронного документообігу в Україні обумовлені прийняттям ще починаючи з 2000-х років низки нормативно-правових актів, що стали стартом становлення процесів цифровізації в Україні.

Пунктом 11 частини першої статті 1 Закону України *«Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»* визначено поняття *портал електронних сервісів* – це веб-сайт, організований як системне багаторівневе об'єднання різних ресурсів та сервісів для забезпечення максимального доступу до інформації та послуг у сфері державної реєстрації, дозвільної системи у сфері господарської діяльності [18]

Фактичний старт системи електронних послуг почався після набрання чинності *Законом України «Про адміністративні послуги»*. Це базовий закон, який визначає поняття адміністративної послуги та загальні засади їх надання, включаючи електронну форму. Відповідно до чинної нині редакції Закону адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, зокрема через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування [1]. Вимоги до процедури інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг з метою забезпечення надання адміністративних послуг в електронній формі за принципом «єдиного вікна» встановлено *Порядком інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг* [19].

Перші кроки в напрямку застосування електронного документообігу відбулися після впровадження електронного цифрового підпису (ЕЦП). *Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»* закріпив правовий статус електронного документа та визначив правила його обігу. Закон врегульовує створення, використання та легітимність електронних документів і, відповідно, електронних сервісів, та встановлює, що електронний документ прирівнюється до паперового за юридичною силою за умов наявності ЕЦП [20].

Законом України «Про електронний цифровий підпис» визначено принципи функціонування ЕЦП, його юридичну силу та механізм захисту інформації. Було

створено центральний орган з акредитації центрів сертифікації ключів, що стало фундаментом для безпечного обігу електронних документів у державному секторі [21]. Цей Закон втратив чинність 07.11.2018 – з дати набрання чинності *Законом України «Про електронні довірчі послуги»*, який розширив поняття електронного підпису (впровадження удосконаленого та кваліфікованого підписів, які прирівнюються до власноручного), а також визначив вимоги до надавачів електронних довірчих послуг. Нині назва Закону у редакції від 01.12.2022 – «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [4]. Закон є критичним для забезпечення довіри та безпеки, оскільки визначає правові основи використання електронного підпису та інших довірчих послуг, регулює застосування кваліфікованого електронного підпису як основного засобу ідентифікації та авторизації користувачів в електронних сервісах. Законом також встановлено єдині вимоги до надавачів електронних довірчих послуг, таких як сертифікація ключів, електронне шифрування, часова позначка. Розширено перелік довірчих послуг. Це, зокрема, сертифікація КЕП, електронне засвідчення часу, реєстрація та збереження електронних підписів [22 с. 33].

Захист даних, які використовуються в електронних сервісах, регламентує *Закон України «Про захист персональних даних»*, який гарантує конфіденційність інформації, що обробляється [23].

Правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі визначає *Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»* [24].

Об'єктами кіберзахисту відповідно до Закону є, зокрема, інформаційні, електронні комунікаційні та інформаційно-комунікаційні системи всіх форм власності, в яких обробляються національні інформаційні ресурси та/або які використовуються в інтересах органів державної влади, органів місцевого самоврядування, правоохоронних органів та військових формувань, утворених

відповідно до закону та/або які використовуються для задоволення суспільних потреб та/або реалізації правовідносин у сферах електронного урядування, електронних державних послуг, електронної комерції, електронного документообігу. *Національні електронні інформаційні ресурси* – систематизовані електронні інформаційні ресурси, які містять інформацію незалежно від виду, змісту, форми, часу і місця її створення (включаючи публічну інформацію, державні інформаційні ресурси та іншу інформацію), призначену для задоволення життєво важливих суспільних потреб громадянина, особи, суспільства і держави. Під електронними інформаційними ресурсами розуміється будь-яка інформація, що створена, записана, оброблена або збережена у цифровій чи іншій нематеріальній формі за допомогою електронних, магнітних, електромагнітних, оптичних, технічних, програмних або інших засобів [24].

Критично важливим для захисту державних електронних інформаційних ресурсів та інфраструктури від кіберзагроз, забезпечення їх стійкості та довіри з боку громадян є *План заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року*, що гарантує надійність та безперервність функціонування електронних сервісів [25].

Важливу роль у регулюванні положень щодо вимог до електронного документообігу та використання електронних довірчих послуг, в тому числі у бюджетному процесі, відіграють норми *Закону України «Про доступ до публічної інформації»* [26] та постанов КМУ *«Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних»* [27] і *«Деякі питання документування управлінської діяльності»* [28].

Концепцією розвитку електронного урядування в Україні розвиток е-урядування визначено одним з першочергових пріоритетів реформування системи державного управління, оскільки з огляду на міжнародний досвід розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої

галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних ІКТ для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення прозорості та ефективності діяльності органів влади. Крім того, запровадження е-урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС [29].

Концепцією розвитку системи електронних послуг в Україні визначено, зокрема, напрями, механізми і строки формування ефективної системи електронних послуг в Україні для задоволення інтересів фізичних та юридичних осіб через розвиток і підтримку доступних та прозорих, безпечних та некорупційних, найменш затратних, швидких та зручних електронних послуг [2].

Відповідно до частини третьої статті 16, частини четвертої статті 17 Закону України «Про адміністративні послуги», пункту 5 статті 1 Указу Президента України «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг» Кабінет Міністрів України затвердив *Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг*, яким, зокрема, визначено *Порядок ведення Реєстру адміністративних послуг, що є складовою Єдиного державного вебпорталу електронних послуг*. Положення закріплює правову основу для надання послуг саме в електронній формі, визначаючи Єдиний державний вебпортал електронних послуг як основний майданчик для їх реалізації. Така трансформації управлінських процесів та відносин забезпечує дистанційну та автоматизовану взаємодію між органами влади, громадянами та бізнесом. Впровадження та розвиток єдиного державного веб-порталу електронних послуг Дія стало проривом на шляху до цифрової трансформації суспільства і держави, пришвидшило їх цифровізацію та є визначальним кроком в напрямку зростання інтероперабельності електронних сервісів [30].

Законом України «Про особливості надання публічних (електронних) послуг» встановлено правові рамки надання цифрових послуг, передбачено можливість отримання публічних послуг в електронній формі, забезпечено інтеграцію електронних послуг у всі сфери державного управління [31].

Довгостроковий стратегічний вектор розвитку цифрової інфраструктури (ширококутовий доступ, інтеграція в ЄС), що є передумовою для масштабування, доступності для громадян та якості електронних сервісів, визначає *Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках* [32].

Ця нормативно-правова база стала основою для розвитку електронних сервісів, послуг електронного документообігу в Україні, сприяючи цифровій трансформації державних послуг, у тому числі казначейського обслуговування бюджетних коштів.

Положенням про Державну казначейську службу України визначено що основними завданнями Казначейства є реалізація державної політики у сферах казначейського обслуговування бюджетних коштів, коштів клієнтів відповідно до законодавства, бухгалтерського обліку виконання бюджетів [33].

ДКСУ є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів і який реалізує державну політику у сферах казначейського обслуговування бюджетних коштів, коштів клієнтів відповідно до законодавства, бухгалтерського обліку виконання бюджетів, забезпечує адміністрування та функціонування інформаційних (автоматизованих), електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем та центрів обробки даних ДКСУ, вживає заходів до захисту інформації, яка обробляється органами Казначейства [33].

Вимоги щодо обміну документами між розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів, іншими клієнтами та органами Казначейства, включаючи можливість їх подання в електронній формі, процедуру казначейського

обслуговування видатків/витрат бюджетів, вимоги до подання та обробки документів визначено абзацом першим пункту 1.2 глави 1 *Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів в органах Державної казначейської служби України* [34], абзацом першим пункту 1.3 розділу I *Порядку казначейського обслуговування державного бюджету за витратами* [35]; абзацом першим пункту 1.3 глави 1 *Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів* [36], пунктом 4 *Порядку казначейського обслуговування небюджетних рахунків клієнтів* [37].

Основні засади, які регламентують порядок підключення, функціонування, експлуатацію СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» та використання електронного документообігу між клієнтами та органами Казначейства визначено *Правилами використання системи дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство»* [38].

Актуальна редакція, додатки, інструктивні матеріали, роз'яснення та ін. інформація щодо організації, підключення, функціонування та експлуатації СДО оприлюднюється на вебпорталі ДКСУ.

Важливим організаційно-розпорядчим документом ДКСУ, яким забезпечується єдність підходів до захисту електронних платіжних документів в АС «Є-Казна» ДКСУ та її взаємодія із системою електронних платежів Національного банку України є *Базові політики інформаційної безпеки щодо забезпечення захисту електронних платіжних документів в АС «Є-Казна» Державної казначейської служби України*, затверджені відповідним наказом ДКСУ – це сукупність правил та процедур розроблених для забезпечення захисту електронних платіжних документів в АС «Є-Казна», що регулюють дотримання заходів, які спрямовані на зменшення ризиків та забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних в АС "Є-Казна" ДКСУ.

Політики безпеки розроблені відповідно до: *Законів України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про електронну*

ідентифікацію та електронні довірчі послуги», постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання електронних довірчих послуг в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях державної форми власності», «Деякі питання документування управлінської діяльності», постанов Правління Національного банку України «Про затвердження Положення про використання засобів криптографічного захисту інформації Національного банку України», «Про затвердження Правил з технічного захисту інформації для приміщень банків, у яких обробляються електронні банківські документи», «Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України», Правил системи електронних платежів Національного банку України, затверджених Рішенням Ради Платіжної організації системи електронних платежів Національного банку України, наказу Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України «Про затвердження Положення про порядок розроблення, виробництва та експлуатації засобів криптографічного захисту інформації».

Висновки до розділу I

Нормативно-правова база функціонування електронних сервісів в Україні загалом та в органах Казначейства зокрема ґрунтується на комплексній системі законодавства, що охоплює фундаментальні права, технічну інфраструктуру та стратегічні цілі безпеки, є багаторівневою та динамічною, відображаючи курс держави на цифрову трансформацію та європейську інтеграцію. Вона охоплює як базові засади надання публічних послуг, так і технічні передумови, стратегічні цілі кібербезпеки та спеціальні відомчі норми, що відповідає основним потребам формування сучасної цифрової держави.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ ТА АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ В ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Основні етапи еволюції Державної казначейської служби України в контексті цифрової трансформації та автоматизації функцій

Протягом років незалежності України різними урядами країни та каденціями органів місцевого самоврядування здійснювались заходи щодо створення тих або інших інформаційних систем загальнодержавного або місцевого масштабу для надання адміністративних послуг в електронному вигляді. Надання таких послуг передбачає онлайн взаємодію між громадянином та органом, що надає послугу, через певні інтерфейси інформаційної системи з використанням механізмів електронної ідентифікації та автентифікації, які мають бути засновані на принципах безпеки та гарантій впевненості в ідентичності обох сторін такої взаємодії [39, с. 8].

З дня створення 27 квітня 1995 року Державного казначейства України (з 2011 року реорганізовано у Державну казначейську службу України) органи Казначейства зазнали значної трансформації, перетворившись із традиційного органу, що оперував переважно паперовими документами, на ключовий елемент сучасної системи управління державними коштами, глибоко інтегрований у цифрове середовище.

Процес еволюції від початкової комп'ютеризації та централізації до масштабної цифрової трансформації та інтеграції сервісів кардинально змінив швидкість та якість виконання бюджетних функцій.

Після етапу становлення у 1999 році Державне казначейство України отримало статус учасника Системи електронних платежів (СЕП) Національного

банку України (НБУ) і у 2001 році остаточно утвердилось у статусі прямого учасника системи, повністю інтегрувавшись в її технологічні процеси. Це дозволило перейти від виконання своїх функцій через стандартні банківські операції (як клієнт банку) до прямого, оперативного та автономного здійснення платежів у СЕП НБУ. Запроваджено автоматизовану інформаційну систему «Казна», яка була інтегрована у СЕП НБУ, працювала в режимі реального часу та базувалася на моделі бухгалтерського обліку.

Затвердження Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007-2015 роки стало офіційним стартом довгострокової реформи бухгалтерського обліку. Ключовими цілями реформи визначено: модернізацію системи бухгалтерського обліку в секторі державного управління, вдосконалення фінансової та бюджетної звітності, створення уніфікованої організаційно-інформаційної облікової системи [40].

У 2008 році запроваджено Єдиний реєстр розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів. Його формування мало на меті створення єдиної актуальної бази даних усіх учасників бюджетного процесу (розпорядників та одержувачів бюджетних коштів) та впорядкування їх мережі для посилення контролю та підвищення ефективності управління бюджетними коштами.

На регіональному рівні покращено комунікацію завдяки створенню двадцяти семи вебсайтів Головних управлінь Державного казначейства в областях, АР Крим та містах Києві й Севастополі.

Наприкінці 2013 року впроваджено єдину платформу системи обслуговування бюджетів – програмно-технічний комплекс (ПТК) АС «Є-Казна». Ця система об'єднала облікову та платіжну функції органів Казначейства на єдиній платформі для прискорення операцій, посилення контролю за бюджетними коштами, зменшення витрат на супровід інформаційних систем, підтримки нових стандартів обліку та функцій дистанційного обслуговування.[41].

Для забезпечення цілісності та достовірності даних, підтвердження авторства електронного документа в СДО та інших електронних сервісах ДКСУ впроваджено у використання кваліфікований електронний підпис (КЕП). З 2013 року Казначейство забезпечує надання кваліфікованих електронних довірчих послуг (до листопада 2018 року – послуг електронного цифрового підпису) клієнтам та наразі є кваліфікованим надавачем електронних довірчих послуг (КНЕДП).

З початком російської агресії у 2014 році виникла необхідність адаптувати роботу до нових умов, забезпечуючи, зокрема, обслуговування розпорядників та одержувачів коштів у зоні проведення Антитерористичної операції (АТО)/Операції Об'єднаних сил (ООС) та роботу з внутрішньо-переміщеними установами. Відтак, введено в експлуатацію СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство». На початковому етапі здійснювалося її пілотне розгортання на базі клієнтів Казначейства в частині формування та передачі платіжних документів з використанням електронного цифрового підпису, а також формування та отримання електронних виписок з рахунків.

Розпочався та активно тривав перехід суб'єктів державного сектору на застосування Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС). ДКСУ відігравала ключову роль у методологічному супроводі цього переходу та адаптації інформаційних систем до нових стандартів [42, с. 54].

СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» перейшла від початкового етапу до активного масштабування та функціонального розвитку по всій Україні, ставши ключовим інструментом взаємодії з клієнтами. Цей процес був значно прискорений як загальним курсом на діджиталізацію та підвищення ефективності, так і гострою необхідністю забезпечення безперебійного обслуговування в умовах ускладненого доступу до органів Казначейства, спричиненого військовою агресією рф 2014 року.

Протягом цього періоду відбулося масове підключення розпорядників та одержувачів бюджетних коштів до СДО, суттєво розширився перелік документів (включаючи платіжні доручення, реєстри зобов'язань, розподіли відкритих асигнувань, кошториси), що подавалися та оброблялися в електронній формі з обов'язковим використанням КЕП від КНЕДП Казначейства.

У цей період розпочато розробку та пілотне впровадження Системи подання електронної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів і державними цільовими фондами (АС «Є-Звітність»). Цей крок став логічним продовженням розширення СДО та переходу на НП(С)БОДС, маючи на меті створення єдиної електронної платформи для подання фінансової та бюджетної звітності. Основні зусилля в ці роки були сконцентровані на проектуванні системи, розробці її базового функціоналу та тестуванні в обмеженому середовищі, що заклало фундамент для її повномасштабного запуску [42, с. 54].

Казначейство стало ключовим елементом у функціонуванні Системи електронного адміністрування податку на додану вартість (СЕА ПДВ), забезпечуючи облік та перерахування коштів податку на додану вартість (ПДВ) через спеціальні електронні рахунки.

Вдосконалювалося функціонування єдиного казначейського рахунка (ЄКР) через подальшу централізацію державних фінансових потоків та оптимізацію управління ліквідністю. Забезпечувалося казначейське обслуговування бюджетів у контексті реформи децентралізації.

Водночас, на тлі поширення цифрових операцій та зростання кіберзагроз, посилювалися заходи щодо кібербезпеки та захисту інформації в органах Казначейства.

Починаючи з 2018 року діджиталізація функцій органів Казначейства поглиблювалась та, відтак, вдосконалювався бюджетний процес. Відбулося повноцінне впровадження АС «Є-Звітність», через яку процес подання звітності суттєво спростився та став стандартною практикою для розпорядників та

одержувачів бюджетних коштів. Остаточно закріпилася як основний канал взаємодії з клієнтами СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство», її функціонал продовжував розширюватися. Органи Казначейства відігравали важливу роль в інформаційно-технічному та методологічному забезпеченні застосування програмно-цільового методу (ПЦМ) у бюджетному процесі. Посилювалася інтеграція інформаційних систем ДКСУ з іншими ключовими державними інформаційними системами (наприклад, публічних закупівель *Prozorro*, Державної податкової служби, Державної митної служби, порталу «Дія», тощо).

У той же час з метою автоматизації процесів діловодства, оперативності, економічності та надійності службового та міжвідомного електронного документообігу із застосуванням ЕЦП у органах Казначейства впроваджується система електронного документообігу АСКОД (СЕД АСКОД) з інтегрованим модулем Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ).

У 2021 р. запроваджено функціонування підсистем «Електронний суд» та створено «Електронний кабінет» і підсистеми відеоконференцзв'язку у єдиній судовій інформаційно-телекомунікаційній системі (ЄСІТС) [43]. Використання функціоналу підсистем стало невід'ємною частиною забезпечення діяльності органів Казначейства.

Наступним етапом цифровізації стало запровадження Система управління персоналом *HRMIS (Human Resource Management Information System)* – автоматизованої системи для автоматизації кадрових процесів, підтримки професійного розвитку службовців та формування єдиної бази даних державних службовців для ефективного управління персоналом.

З перших годин повномасштабного вторгнення рф 24 лютого 2022 року органи Казначейства забезпечили стале функціонування системи платежів. Попри ракетні обстріли, перебої з електроенергією та зв'язком, кібератаки, забезпечено безперебійне проведення всіх критично необхідних платежів державного та

місцевих бюджетів, що стало фундаментальним фактором підтримки обороноздатності та соціальної стабільності в країні.

Фінансова інфраструктура України та, зокрема, органів Казначейства, стали ціллю численних і потужних кібератак з боку агресора. ДКСУ значно посилила системи кіберзахисту, що дозволило успішно відбивати хакерські атаки та унеможливити втручання в роботу критично важливих інформаційних ресурсів служби, зберігши цілісність даних та коштів держави.

Інформаційні та інформаційно-комунікаційні системи Казначейства демонструють високу стійкість та надійність, дозволяючи клієнтам органів Казначейства продовжувати здійснювати фінансові операції та подавати звітність в електронному форматі навіть у найскладніших умовах, що підтвердило ефективність стратегії діджиталізації попередніх років. За потреби вносяться оперативні зміни до функціоналу систем для адаптації до вимог воєнного стану.

Таким чином, еволюція ДКСУ пройшла шлях від початкової автоматизації до комплексної цифрової трансформації. Високий рівень функціональної стійкості та спроможність безперервного виконання органами Казначейства функціональних повноважень, у тому числі в умовах повномасштабного військового вторгнення, стало можливим значною мірою завдяки цифровій трансформації, розвиненим ІТ-системам та стратегічним модернізаційним заходам.

2.2. Аналіз ключових електронних сервісів та автоматизованих систем, що забезпечують ефективність діяльності органів Казначейства

Цифрова трансформація ДКСУ є фундаментом підвищення ефективності управління публічними фінансами. Впровадження електронних сервісів та автоматизованих систем дозволило органам Казначейства перейти від ручного опрацювання документів до централізованого, оперативного та прозорого

виконання державного та місцевих бюджетів. Функціонально-технологічними інструментами, які забезпечують ефективність діяльності органів Казначейства, є СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство», АС «Є-Звітність» та ряд інших програмно-технологічних комплексів та автоматизованих систем.

Впровадження у дослідно-промислову експлуатацію в усіх органах Казначейства програмно-технічного комплексу АС «Є-Казна» дало змогу вирішити низку першочергових завдань: мінімізувало час виконання казначейських трансакцій; оптимізувало забезпечення використання бюджетних коштів виключно в межах діючого бюджетного законодавства шляхом посилення контролю за дотриманням платіжної дисципліни розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів; зменшило вартість супроводження інформаційних систем з обслуговування бюджетів; запровадило електронний документообіг в частині надання в електронному вигляді документів та звітності, та в подальшому сприяло впровадженню СДО з використанням засобів електронного цифрового підпису.

ПТК АС «Є-Казна» є оптимальним, ефективним та гармонічним поєднанням облікової та платіжної систем органів Казначейства, що базується на єдиній інтегрованій платформі та передових інформаційних технологіях [41].

СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» – сучасний інструмент для автоматизації та основний канал електронного фінансового документообігу між органами Казначейства та розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів, який розроблено для забезпечення ефективного управління бюджетними ресурсами, зменшення операційних втрат і покращення якості обслуговування. Впровадження системи стало вирішальним кроком у підвищенні оперативності обслуговування. Головна мета СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» – спростити, пришвидшити та автоматизувати процеси управління бюджетними коштами, а також підвищити прозорість фінансових операцій [22 с. 33].

На початку СДО проектувалося як аналог інтернет-банкінгу для розпорядників й одержувачів бюджетних коштів, що обслуговуються в Казначействі, тому й має ряд спільних базових рис із аналогічними продуктами банківських установ. Проте, будучи програмним продуктом, створеним для використання бюджетними установами і для оперування бюджетними коштами, має ряд характерних лише для неї рис: обслуговування бюджетних установ є повністю безкоштовним, відсутня комісія за проведення платежів, безкоштовне підключення, а також відрізняється з-поміж інших аналогічних банківських продуктів кращим підходом до рівня захисту інформації [44 с. 78].

Ключовими *функціями* системи є: *електронний документообіг*, що забезпечує цілодобове подання документів (платіжних доручень, бюджетних та фінансових зобов'язань) без необхідності фізичного відвідування органів Казначейства; *використання КЕП*, що підтверджує автентичність документів, гарантує їх юридичну значущість та високий рівень безпеки інформації, мінімізуючи ризики шахрайства; *інформаційний обмін* надає розпорядникам (одержувачам) бюджетних коштів оперативну інформацію про рух коштів на рахунках та статус опрацювання документів, підвищуючи рівень контролю; *скорочення часу обробки* від реєстрації зобов'язання до здійснення платежу, що є критичним для своєчасного виконання бюджетних програм.

Регламент обміну електронними документами між Міністерством фінансів України та учасниками бюджетного процесу на місцевому рівні, перелік електронних документів, що підлягають обміну та вимоги щодо їх оформлення, що сприяє уніфікації та стандартизації електронного документообігу в бюджетній сфері, встановлено Порядком обміну електронними документами між Міністерством фінансів України та учасниками бюджетного процесу на місцевому рівні [45].

Основні засади, які регламентують порядок підключення, функціонування, експлуатацію СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» та використання

електронного документообігу між клієнтами та органами Казначейства визначено Правилами використання системи дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство», що разом з іншими інформаційними матеріалами щодо організації підключення та експлуатації СДО (програмне забезпечення, інструктивні матеріали, контакти технічної підтримки, зразки документів тощо) оприлюднені на офіційному сайті Казначейства у розділі «Електронні сервіси» у рубриці «Система дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство» [46].

Значну роль в розвитку обміну даними при застосуванні СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» у процесі обслуговування бюджетних коштів починаючи з 2014 року відігравали законодавчі зміни, впровадження новітніх технологій та адаптація системи до викликів часу, включаючи цифровізацію та забезпечення безпеки.

Використання СДО має низку переваг як для органів Казначейства, так і для його клієнтів, та позитивно впливає на ефективність роботи, операційні процеси та контроль при використанні коштів державного та місцевого бюджетів. Оптимізація робочих процесів (зростання швидкості операцій через електронний документообіг), підвищення прозорості (реєстрація в системі кожної дії, відтак, відслідковування кожного етапу обробки документів), відсутність прямого контакту між працівниками органу Казначейства та клієнтами (мінімізація можливості неформального впливу); збереження у системі даних про всі операції дозволяє проводити аналіз і контроль за витрачанням бюджетних коштів); скорочення витрат (зменшення потреби в паперових носіях, архівному зберіганні документів та фізичних зустрічах), розширення комунікації (оперативне передавання даних у будь-який час доби та день тижня) сприяли швидкому зростанню кількості користувачів. Враховуючи високий рівень впровадження, особливо в умовах воєнного стану, введеного в Україні внаслідок військової агресії російської федерації, СДО нині набула надзвичайної актуальності, більшої,

ніж за усі роки її експлуатації. Відтак, відсоток клієнтів органів Казначейства, які зараз обслуговуються через СДО, наблизився до майже 100% від їх загальної кількості, що свідчить про ефективність та адаптованість системи до потреб установ та держави.

СДО «Клієнт казначейства – Казначейство» трансформувала процес обслуговування, зробивши його клієнтоорієнтованим, швидким та захищеним. Система є важливим елементом цифровізації державного сектору, відповідає сучасним вимогам суспільства, сприяє ефективному управлінню публічними фінансами, оптимізує роботу бюджетних установ і забезпечує прозорість у використанні держаних ресурсів. СДО – це крок до побудови цифрового державного сектору, що відповідає сучасним вимогам суспільства.

АС «Є-Звітність». Звітність є ключовим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективного управління бюджетними коштами у системі публічних фінансів. Вона дозволяє контролювати цільове використання ресурсів, аналізувати результати виконання бюджету та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Бюджетна звітність – це офіційне зведення показників, які відображають надходження та витрати державного та місцевих бюджетів, їх фінансування, а також результати діяльності розпорядників та одержувачів бюджетних коштів [47].

Головні розпорядники бюджетних коштів зобов'язані своєчасно передавати достовірну фінансову звітність до органів Казначейства, які, в свою чергу, акумулюють, узагальнюють та контролюють ці дані. Звітність є моніторингом бюджетної дисципліни, оскільки на основі її показників здійснюється аналіз виконання бюджетних програм та забезпечується довіра громадськості до управління публічними фінансами. Звітність також є інструментом для контролю за витрачанням бюджетних коштів з боку Верховної Ради, Рахункової палати та інших органів державного фінансового контролю [48 с. 22].

Необхідність впровадження електронних сервісів, які забезпечують прозорість, оперативність та ефективність взаємодії між державними установами та користувачами, а також потреба у переході від паперового документообігу до сучасних електронних технологій зумовили розробку та впровадження ще одного програмного продукту – автоматизованої системи подання електронної звітності «Є-Звітність». АС «Є-Звітність» створена за ініціативою ДКСУ в рамках виконання Плану заходів щодо модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2016-2018 роки та стала важливим етапом модернізації фінансового адміністрування в Україні [49].

Починаючи з квітня 2018 року форми звітності складаються та подаються із застосуванням АС «Є-Звітність», що наразі є центральним інструментом у сфері фінансового моніторингу та контролю за бюджетними коштами в Україні. Ера паперових звітів була завершена. На сьогодні усі без виключення розпорядники та одержувачі бюджетних коштів, фонди загальнообов'язкового державного соціального та пенсійного страхування складають та подають до органів Казначейства фінансову та бюджетну звітність у єдиному форматі виключно із застосуванням АС «Є-Звітність», що є важливим кроком модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі. Система працює з використанням захищених каналів передачі даних, застосуванням КЕП, а також багаторівневого контролю доступу. Це гарантує цілісність, конфіденційність та достовірність інформації. Дані, що надходять до ДКСУ, зберігаються на захищених дата-центрах, які відповідають вимогам національного законодавства та міжнародним стандартам інформаційної безпеки. Забезпечено постійний супровід системи – оновлення програмного забезпечення, моніторинг роботи серверів, своєчасне усунення збоїв і реагування на потенційні кіберзагрози.

Система подання електронної звітності в Україні виступає як єдина точка доступу до даних і є ключовим елементом цифровізації державного управління, спрямованим на спрощення та прискорення взаємодії між розпорядниками і

одержувачами бюджетних коштів та органами Казначейства. Ця система базується на принципах автоматизації, прозорості та зменшенні корупційних ризиків через мінімізацію впливу «людського фактору». Перевагами електронної звітності є можливість цілодобового функціонування без прив'язки до робочого графіку установ, заощадження часу через віддалену подачу документів та достовірність даних за КЕП/УЕП.

Статтями 45 та 78 Бюджетного кодексу України встановлено, що Казначейство здійснює *повернення (перерахування) коштів, помилково або надміру зарахованих до бюджету* [47]. Повернення коштів проводиться за поданнями (висновками) органів, що контролюють справляння надходжень бюджету, погодженими з відповідними фінансовими органами. Казначейське обслуговування державного та місцевих бюджетів за доходами та іншими надходженнями починаючи ще з 2017 року почало відхід від паперових носіїв і перехід до електронних форм документів.

Першим кроком в діджиталізації казначейського обслуговування держбюджету за доходами стало запровадження з квітня 2017 року Реєстру заяв про повернення суми бюджетного відшкодування податку на додану вартість (далі – Реєстр) на виконання вимог статті 200 Податкового кодексу України та ряду інших нормативно-правових актів [50]. Цей механізм розроблений з метою полегшення ведення бізнесу в Україні, зменшення корупції, прозорості механізму відшкодування ПДВ, створення рівних умов для всіх платників податку. Інформація про узгоджені суми бюджетного відшкодування у вигляді платіжних реквізитів, отримана Казначейством із Реєстру в хронологічному порядку відповідно до черговості внесення до Реєстру заяв та в розрізі областей та міста Києва, в автоматизованому режимі відображається в АС «Є-Казна-Доходи» і на її підставі органи Казначейства формують платіжні інструкції та здійснюють їх оплату. Таким чином, нині у органах Казначейства не використовується жодного паперового документа, на відміну від попередніх порядків, у процесі виконання

яких використовувалася чимала кількість паперових носіїв інформації (висновки про суми відшкодування ПДВ, реєстри таких висновків, узагальнені інформації щодо визначених у висновках обсягів сум бюджетного відшкодування ПДВ, платіжні доручення, супровідні листи тощо) [51 с. 34].

З 01.01.2022 набрали чинності зміни до Порядку повернення (перерахування) коштів, помилково або надміру зарахованих до державного та місцевих бюджетів [52]. В електронну форму переведено значну кількість документів, що використовуються в процесі повернення (перерахування) коштів, помилково або надміру зарахованих до державного та місцевих бюджетів. У промислову експлуатацію введено окремий модуль СДО для інформаційної взаємодії Казначейства з органами, що контролюють справляння надходжень бюджету (крім органів Державної податкової служби України та Державної митної служби України, для яких цей процес уже був автоматизований і не передбачав ручного втручання). Контролюючий орган формує подання в електронній формі та подає його засобами СДО до відповідного Головного управління Казначейства за місцем зарахування платежу до бюджету, Казначейства. У випадках повернення (перерахування) платежів, що зараховані до місцевих бюджетів, а також платежів, що підлягають розподілу між державним та місцевими бюджетами, контролюючий орган передає засобами СДО подання на погодження відповідному місцевому фінансовому органу, який після погодження шляхом накладення КЕП керівника і кваліфікованої електронної печатки органу засобами СДО подає його до відповідного органу Казначейства.

Суттєвою новацією в напрямі діджиталізації стала можливість подання платником заяви про повернення коштів з бюджету в електронній формі за допомогою засобів інформаційно-телекомунікаційних систем та з дотриманням вимог законодавства у сферах захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах, електронних довірчих послуг та електронного документообігу (з обов'язковим накладанням електронного підпису платника, що

базується на кваліфікованому сертифікаті електронного підпису відповідно до вимог Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги») [53].

З 07 січня 2025 року повернення судового збору (в усіх випадках) здійснюється органами Казначейства виключно на підставі електронного подання, сформованого державною судовою адміністрацією України або її територіальним управлінням, або відповідним судом (до 06.01.2025 таке повернення здійснювалось за письмовою заявою платника, яка подавалась до Головних управлінь Казначейства) [54].

Нині автоматизація процесу повернення (перерахування) коштів, помилково або надміру зарахованих до бюджетів фактично завершена. Всі повернення здійснюються Казначейством на підставі електронних подань, сформованих в СДО органами, що контролюють справляння надходжень до бюджету. Автоматизація процесу повернення коштів забезпечує ряд позитивних моментів: для платників – економія часу і коштів через звернення тільки до органу, що контролює справляння надходжень бюджету; для держави – економія бюджетних коштів на поштові послуги, марки, конверти тощо; відсутність ручного втручання на етапах перевірки і оплати електронних подань мінімізує можливість помилок; прискорюється час проходження документів між державними органами і, відповідно, значно скорочується час на повернення коштів платникам[55 с. 34].

Інформаційне супроводження функціонування електронних сервісів ДКСУ: надання консультаційних послуг органам Казначейства та їх клієнтам з питань організації підключення та функціонування електронних сервісів Казначейства, технічну підтримку користувачів з питань експлуатації електронних сервісів СДО та АС «Є-Звітність», кібербезпеку, кіберзахист та безпеку інформаційних технологій у частині виконання вимог комплексної системи захисту інформації складових СДО: апаратно-програмного комплексу криптографічного захисту інформації для забезпечення віддаленого доступу зовнішніх користувачів до

інформаційних ресурсів Казначейства (захищеного каналу зв'язку) та функціонування технологічних автоматизованих робочих місць «ЕЦП СДО» забезпечує Управління електронних сервісів ДКСУ [56].

Органи Казначейства відіграють ключову роль у сфері електронного документообігу та фінансових операцій у бюджетній системі, зокрема, і через виконання функцій кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг (КНЕДП). Ця функція, реалізована відповідно до Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», критично важлива для забезпечення правової значущості, цілісності та конфіденційності електронних документів та здійснюється КНЕДП ДКСУ та його відокремленими пунктами реєстрації (ВІР).

Вказаним Законом визначено, що *електронна довірча послуга* – це електронна послуга, що надається для забезпечення електронної взаємодії двох або більше суб'єктів, які довіряють надавачу електронних довірчих послуг щодо надання такої послуги [4].

Відповідно до пункту 4 Вимог у сфері електронних довірчих послуг (нині втратили чинність) *кваліфікована електронна довірча послуга* – електронна довірча послуга, надання якої забезпечує надавач або центральний засвідчувальний орган, зокрема за допомогою засобу кваліфікованого електронного підпису чи печатки, яка базується на кваліфікованому сертифікаті відкритого ключа [57].

КНЕДП ДКСУ спеціалізується на наданні кваліфікованих електронних довірчих послуг переважно для розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, а також інших клієнтів, які обслуговуються в органах Казначейства.

Основними послугами, що надаються, є:

- створення, перевірка та підтвердження кваліфікованого електронного підпису чи печатки;
- формування, перевірка та підтвердження чинності кваліфікованого електронного підпису чи печатки;

- формування, перевірка та підтвердження кваліфікованої електронної позначки часу [58].

Крім того, КНЕДП ДКСУ та ВПР надається допомога користувачам у генерації пари ключів (особистого та відкритого), ведеться облік користувачів та управління життєвим циклом сертифікатів (блокування, скасування, поновлення), забезпечується надійний захист інформації у процесі надання послуг згідно з вимогами законодавства у сфері криптографічного захисту.

Діяльність Казначейства як КНЕДП є невід'ємною частиною інфраструктури державних електронних послуг, що забезпечує незаперечність фінансових транзакцій, бюджетної звітності та інших юридично значущих електронних взаємодій у системі державного управління.

СЕД «АСКОД», СЕВ ОБВ. З розвитком та впровадженням СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» та АС «Є-Звітність» постала необхідність у вдосконаленні автоматизації у органах Казначейства процесів діловодства, з метою оперативності, економічності та надійності службового та міжвідомчого електронного документообігу із застосуванням КЕП.

Головне завдання електронного документообігу полягає в підвищенні ефективності та якості роботи організації, прозорості руху документів і контролю за їх виконанням. Електронний документообіг насамперед пов'язаний з побудовою єдиного інформаційного середовища організації, тому його впровадження актуальне на всіх робочих місцях, пов'язаних зі створенням, редагуванням і зберіганням інформації [59 с. 44].

Відтак, враховуючи виклики сучасності, в органах Казначейства впроваджено в експлуатацію систему електронного документообігу «АСКОД» (Автоматизована система контролю документів) з інтегрованим модулем Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ) Це стало ключовим етапом модернізації адміністративних процесів у органах Казначейства. Система забезпечує перехід від традиційного паперового до безпаперового документообігу,

що є критично важливим для установ із великим обсягом фінансової та облікової документації. СЕД «АСКОД» дозволяє автоматизувати повний життєвий цикл документа: від реєстрації та створення проекту до погодження, підписання із застосуванням КЕП, надсилання (в межах системи або через СЕВ ОБВ) та архівного зберігання. Інтеграція СЕД із внутрішніми обліковими системами підвищує операційну ефективність та забезпечує єдиний простір для керування офіційною кореспонденцією.

Переваги, отримані завдяки використанню СЕД «АСКОД» та загалом електронного документообігу мають системний характер і безпосередньо впливають на якість виконання покладених на Казначейство функцій. Це і *прискорення обробки* (час на реєстрацію, передачу та погодження документів скорочується з годин до хвилин, що критично для забезпечення своєчасності платежів та фінансових операцій), *підвищення контролю та прозорості* (система забезпечує відстеження історії всіх дій з документом (хто, коли та яку дію виконав), мінімізуючи ризики втрати документів або порушення регламентів, що підвищує фінансову дисципліну та персональну відповідальність), *зниження операційних витрат* (відмова від використання паперу, картриджів, послуг поштових перевезень та скорочення потреби в архівних площах призводить до значної економії бюджетних коштів), *забезпечення юридичної значущості* (використання КЕП надає електронним документам повну юридичну силу, еквівалентну паперовим оригіналам із власноручним підписом та печаткою), *централізований доступ* (створення єдиного електронного сховища забезпечує швидкий і безпечний доступ до необхідної інформації для всіх уповноважених співробітників, незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження).

СЕД «АСКОД» відіграє ключову роль у забезпеченні швидкості, прозорості та контролю за рухом внутрішньої та вхідної/вихідної кореспонденції. Вона автоматизує процеси реєстрації, призначення виконавців, контролю термінів виконання та архівування документів. Знижується час на пошук документів,

виключаються їх втрати, забезпечується інтероперабельність з іншими державними органами через систему взаємодії (обмін документами в електронному вигляді).

ЄСІТС. Впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів публічної влади є одним із стратегічних пріоритетів державної політики України. У багатьох країнах світу впроваджені сучасні інформаційні технології і в системі судочинства. Ідея суцільної інформатизації всіх сфер суспільного життя, включаючи судову гілку влади, була закладена Законом України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» [60].

Одна з перших концепцій електронного судочинства в Україні розроблена ще в 2012 році Державним підприємством «Інформаційні судові системи» на виконання положень законів України «Про судову систему» [61], «Про доступ до судових рішень» [62], «Про Національну програму інформатизації» [63]. В 2013 році в Україні запроваджена Концепція галузевої програми інформатизації судів загальної юрисдикції та інших установ судової системи, котра була погоджена в рамках Національної програми інформатизації [64].

У 2017 р. внесено зміни до низки нормативно-правових актів [65], зокрема, Закон України «Про судову систему» доповнено статтею 15, якою унормовано функціонування єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС) [66].

Поняття електронного судочинства для українського суспільства не є новим. Ще до набрання чинності редакціями процесуальних кодексів у 2017 році в Україні діяли окремі елементи системи електронного суду. Це, зокрема, доступ до текстів судових рішень через Єдиний державний реєстр судових рішень, можливість одержання судових повісток за допомогою SMS-інформування, проведення відеоконференцій між судами, сплата судового збору онлайн, отримання інформації про етапи проходження справи за допомогою офіційного

вебпорталу «Судова влада України», отримання копій судових рішень електронною поштою.

Основним принципом побудови ЄСІТС є гібридна розподілена хмарна технологія, що передбачає розмежування інформаційних середовищ ЄСІТС на відкрите, підключене до мережі Інтернет, та захищене, де обробляється інформація з обмеженим доступом.

ЄСІТС складається з взаємопов'язаних підсистем та модулів.

У 2021 р. запроваджено функціонування підсистем «Електронний суд», «Електронний кабінет» та підсистеми відеоконференцзв'язку [43]. Функціонування таких електронних сервісів забезпечує можливість учасникам судового процесу подавати до суду шляхом заповнення інтегрованих форм з використанням електронного підпису та отримувати через особистий кабінет в системі «Електронний суд» документи, в т. ч. процесуальні, в електронній формі, відстежувати рух своїх справ, сплачувати онлайн судовий збір, брати участь у судових засіданнях в режимі відеоконференцзв'язку тощо. Використання «Електронного суду» дозволяє заощадити час та витрати на відправлення документів поштою, крім того, електронний обмін документами відбувається значно швидше, ніж традиційний паперовий документообіг. «Електронний суд» є важливим інструментом для цифровізації судочинства в Україні, що спрощує та прискорює взаємодію громадян та юридичних осіб з судами.

ЄСІТС має низку очевидних переваг (своєчасність інформування учасників справи, економія витрат на друк документів, можливість проведення онлайн засідань, електронні запити та надання електронних копій тощо) та при наявності безперешкодного доступу до мережі Інтернет і відповідного технічного оснащення є досить зручним у користуванні електронним сервісом., що має ряд суттєвих переваг. Використання функціоналу підсистем ЄСІТС стало невід'ємною частиною забезпечення діяльності органів Казначейства.

HRMIS. З огляду на актуальність трансформації української публічної служби у цифровий формат надзвичайно важливим є впровадження в органи державної влади інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах *HRMIS* (*Human Resource Management Information System*). *HRMIS* є кроком до запровадження цифрової державної служби в Україні, що передбачено Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки [67] та Планом заходів для реалізації Стратегії [68].

HRMIS – це автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, що формується і використовується для функціонування централізованої бази даних держслужбовців, інших працівників державних органів, а також для автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з управління персоналом. Розробка та впровадження здійснюється в рамках Гранту Світового банку №TF0A5324 від 26 червня 2017 року щодо проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами», що фінансується ЄС в рамках програми з реформування держуправління та державних фінансів (*EURoPAF*) [69].

Запровадження в органах Казначействам *HRMIS* стало ще одним етапом цифровізації. Застосування системи включає *автоматизацію кадрових процесів* (обробку документів, ведення кадрових справ, призначення та звільнення персоналу); *централізовану базу даних* (формування єдиної бази даних державних службовців для ефективного управління персоналом); *професіоналізацію управління персоналом* (забезпечення професійного відбору, планування кар'єри, професійної компетентності та просування державних службовців по службі); *звітність та аналітику* (генерацію звітів та аналітичних даних для керівництва та ухвалення стратегічних рішень). Автоматизація управління великим штатом працівників ДКСУ значно підвищує якість внутрішнього управління.

Автоматизовані системи та електронні сервіси ДКСУ – від СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» та АС «Звітність» до внутрішніх систем, як-от АС

«Є-Казна», СЕД АСКОД, HRMIS, тощо – становлять цілісний, багатофункціональний програмно-технічний комплекс. Ці системи не є ізольованими, вони забезпечують наскрізну інтеграцію казначейських процесів із загальнодержавним електронним середовищем, підвищуючи прозорість та керованість публічних фінансів.

З інтеграцією у загальнодержавний цифровий простір ефективність ДКСУ посилюється. Основними напрямками стратегічної інтеграції є інтеграція, зокрема, СДО та АС «Є-Казна», з системою *Prozorro* та «*Prozorro.Sales*», а також взаємодія з ЄДР, що дозволяє миттєво верифікувати реквізити та статус клієнтів завдяки централізації усіх фінансових потоків у АС «Є-Казна». Автоматизований контроль за здійсненням платежів, пов'язаних із державними закупівлями, посилює фінансовий моніторинг та мінімізує корупційні ризики.

ДКСУ є одним із найбільших генераторів великих даних (*Big Data*) для Уряду. Агреговані та структуровані дані, наприклад, на порталі *e-data* використовуються для макроекономічного аналізу, прогнозування ліквідності державного бюджету та прийняття стратегічних рішень щодо фінансової політики. Синхронізація ДКСУ з СЕП НБУ забезпечує безперебійне та миттєве проведення фінансових операцій, перетворюючи ДКСУ на потужного оператора грошового обігу держави. Така системна інтеграція забезпечує публікацію інформації про використання бюджетних коштів в автоматичному режимі і гарантує максимальну прозорість та громадський контроль за використанням бюджетних коштів.

Висновки до розділу 2

Відтак, електронні сервіси та автоматизовані системи ДКСУ забезпечують централізований збір, обробку та зберігання всіх фінансових даних ДКСУ, формування оперативної та фінальної звітності, попередній та поточний контроль операцій щодо відповідності бюджетним асигнуванням та цільовому призначенню коштів, високу швидкість обробки мільйонів транзакцій, зниження трудомісткості рутинних операцій працівників та зменшення паперового обігу. Вони є

технологічним ядром ДКСУ, без якого ефективне управління державними фінансами неможливе. Ефективність діяльності ДКСУ як органу державної влади залежить від безперебійного функціонування не лише зовнішніх клієнтських сервісів, а й низки внутрішніх автоматизованих систем, які оптимізують адміністративні, кадрові та управлінські процеси. Електронні сервіси та автоматизовані системи перетворили ДКСУ з простого фінансового посередника на сучасний клієнтоорієнтований фінансовий інститут, який є наріжним каменем стійкої та прозорої системи публічних фінансів України.

РОЗДІЛ 3

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ І ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ДЕРЖАВНІЙ КАЗНАЧЕЙСЬКІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

3.1. Аналіз міжнародного досвіду використання електронних казначейських систем та сервісів (США, Франція, Великобританія)

Організація казначейських систем зарубіжних країн залежить від комплексу чинників, таких як політичний устрій конкретної держави, економічні традиції, цілі тощо. Відтак, контекст казначейських повноважень та їх реалізація подекуди значно відрізняється від характерного для України. Проте основу багатьох сучасних систем управління державними фінансами становить принцип єдиного казначейського рахунка, що забезпечує консолідацію та централізацію всіх фінансових ресурсів держави. Ця система передбачає акумулювання коштів на єдиному або системі пов'язаних рахунків, які перебувають під оперативним контролем Казначейства або Міністерства фінансів.

Нині у всьому світі можна спостерігати тенденції розвитку у сфері електронних казначейських систем. Такі провідні країни як Сполучені Штати Америки (США), Французька Республіка (Франція) та Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії (Великобританія) демонструють високий рівень цифровізації, централізації та орієнтованості на користувача. Ключовими тенденціями розвитку цих країн є:

- *централізація та інтеграція*: створення єдиних централізованих платформ для управління державними фінансами, що інтегрують бюджетування, облік, платежі та звітність;

- *використання хмарних технологій*: перехід на хмарні рішення для підвищення гнучкості, масштабованості та зниження витрат на ІТ-інфраструктуру;

- *цифровізація платежів*: максимальна автоматизація всіх етапів платіжних операцій, зменшення ручного втручання та прискорення розрахунків;
- *посилення кібербезпеки*: впровадження передових методів захисту даних та інфраструктури від кібератак, особливо зважаючи на чутливість фінансової інформації;
- *аналітика даних, штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) та бізнес-інтелект (Business Intelligence, BI)*: використання великих даних та аналітичних інструментів для прозорого моніторингу, прогнозування фінансових потоків та прийняття обґрунтованих рішень;
- *впровадження технології блокчейн*: експериментальне використання блокчейну для підвищення прозорості, безпеки та незмінності фінансових транзакцій;
- *покращення взаємодії з користувачами*: розробка зручних та інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів для державних органів та громадян.

Прикладом високої централізації та автоматизації федеральних платежів є Сполучені Штати Америки. Казначейська система тут ґрунтується на високому ступені централізації функцій управління державними фінансами, але з децентралізованою структурою виконання бюджетів через мережу банків. Для акумулювання усіх надходжень бюджету і здійснення платежів використовується *Єдиний (генеральний) казначейський рахунок (Treasury General Account, TGA)*, який обслуговує *Федеральна резервна система США (Federal Reserve System, FRS)*, що виконує функції центрального банку. FRS – одна з найвпливовіших центральних банківських установ у світі і має складну, багаторівневу організаційну будову (12 регіональних Федеральних резервних банків виконують функції центрального банку в межах визначених географічних округів) [70 с. 94]. Функції Казначейства та Міністерства фінансів виконує виконавчий департамент федерального уряду Сполучених Штатів – *Міністерство фінансів США (United States Department of the Treasury, U.S. Department of the Treasury)*.

Через федеративний устрій казначейська система США є складною. Для підвищення прозорості та швидкості транзакцій запроваджено використання низки електронних послуг та автоматизованих систем для фінансових операцій та податкових платежів. У міжвідомчих розрахунках активно впроваджуються *фінтех-рішення (FinTech)* – технології, програмне забезпечення, додатки та бізнес-моделі, які використовуються для надання фінансових послуг більш ефективно, зручно та інноваційно, ніж традиційні методи. Вони охоплюють усе: від мобільних платежів і онлайн-кредитування до блокчейну та AI у фінансовому аналізі.

Фундаментальною мережею є *Розрахункова клірингова палата (Automated Clearing House, ACH)*, яку U.S. Department of the Treasury використовує для соціальних виплат, податкових надходжень, розрахунків між державними органами тощо). В основі АСН лежить використання прикладних систем та послуг:

Electronic Federal Tax Payment System (EFTPS): безкоштовна система для громадськості, підприємств та федеральних агентств для швидкої, безпечної та точної сплати федеральних податків онлайн.

Automated Standard Application for Payments (ASAP): повністю електронна система, яку федеральні агентства використовують для швидкого та безпечного переказу коштів організаціям-одержувачам (урядам штатів, місцевим органам влади, освітнім установам тощо).

Direct Deposit (Electronic Funds Transfer – EFT) вимагає, щоб більшість федеральних платежів (крім податкових) здійснювалася шляхом прямого електронного зарахування на рахунок отримувача.

Payment Automation Manager (PAM): система, яку уряд використовує для автоматизованої обробки більшості своїх рахунків (крім платежів в іноземній валюті).

Secure Payment System (SPS) використовується федеральними агентствами для безпечного створення, сертифікації та подання платежів до *U.S. Department of the Treasury*.

Ці системи спрямовані на підвищення ефективності, безпеки та мінімізацію паперового документообігу. У контексті казначейської системи США впровадження фінтех рішень означає інтеграцію цих сучасних технологій у державні фінансові операції для модернізації та цифровізації казначейських процесів, підвищення ефективності та швидкості фінансових операцій, включаючи перекази та розрахунки, покращення управління ризиками та видимості фінансових потоків за допомогою аналітики, хмарних обчислень та машинного навчання, забезпечення безпеки даних та фінансових систем, стимулювання інновацій у фінансовому секторі в цілому. З огляду на масштаб, критичне значення має впровадження висококласних систем кібербезпеки для безпеки і захисту даних та відповідність суворим регуляторним вимогам, зокрема, *Закону про модернізацію федеральної інформаційної безпеки (Federal Information Security Modernization Act, FISMA)* [70].

Французька Республіка є класичним прикладом країни з високоцентралізованою казначейською моделлю, де функції управління державними фінансами, податками та митницею об'єднані під єдиним керівництвом – *Генеральним директором публічних фінансів (Direction générale des Finances publiques, DGFIP)*. *DGFIP* є ключовим органом, який здійснює казначейське обслуговування у Франції, веде державну бухгалтерію, контролює фінанси місцевих органів влади, а також займається збором прямих податків і управлінням державними витратами) [71].

Генеральний директорат Казначейства (Direction générale du Trésor, DG Trésor) – це департамент у складі Міністерства економіки, фінансів, промислового та цифрового суверенітету, що відповідає за економічну політику, регулювання фінансового сектору, управління державним боргом та міжнародні фінансові

відносини. *DG Trésor* безпосередньо управляє державним боргом та готівковими коштами держави, забезпечуючи її фінансові зобов'язання. Управління грошовими потоками та боргом держави *DG Trésor* здійснює через Французьке агентство казначейства (*Agence France Trésor, AFT*) [72].

AFT підпорядковане Міністру економіки, фінансів, промисловості та цифрового суверенітету, а також *DG Trésor*, відповідає за забезпечення потреб держави в грошових потоках; з метою виконання фінансових зобов'язань здійснює керівництво єдиним казначейським рахунком в центральному банку Французької Республіки (*Banque de France*), на якому реєструються всі фінансові операції, ініційовані державними бухгалтерами, включаючи операції, пов'язані з державним бюджетом, місцевими органами влади та державними установами; управляє державним боргом та готівковими коштами держави, забезпечуючи її фінансові зобов'язання [73].

DGFIP пропонує широкий спектр електронних послуг через свій портал *impots.gouv.fr* та відповідний мобільний додаток. Забезпечена можливість подання податкових декларацій онлайн, сплата податків (пряме дебетування, онлайн-платежі), керування особистим податковим кабінетом (перегляд ситуації, зміна реквізитів, повідомлення про зміну адреси), безпечний обмін повідомленнями з податковою службою, доступ до податкових повідомлень та виписок, пошук даних про операції з нерухомістю для оцінки майна, електронне виставлення рахунків для підприємств.

Казначейська система Франції, що є частиною *DGFIP*, використовує кілька високоавтоматизованих і спеціалізованих систем, які забезпечують виконання бюджету, державний облік та управління платежами. Казначейські функції (публічний облік, виконання бюджету, управління платежами) покладаються переважно на інтегровані системи та платформи *Chorus* та *Hélios*.

Chorus (для державного бюджету) – універсальна та спільна програма для бюджетного, фінансового та бухгалтерського обліку держави. Вона є центральною

системою для управління всіма фінансовими операціями центрального уряду Франції.

Chorus Cœur (Core Chorus) – основний інструмент для ведення бюджетного та загального обліку державних коштів. Система дозволяє здійснювати видатки, управляти доходами та забезпечує сертифікацію державних рахунків.

Chorus Pro – платформа, призначена для електронного виставлення рахунків (e-invoicing) та електронного обміну даними між постачальниками та державним сектором (державою, місцевими органами влади, державними установами). *DGFiP* використовує її для обробки та передачі рахунків.

Ключовою для управління фінансами місцевих органів влади та місцевих публічних установ є система *Hélios* – автоматизована система, яку використовують державні бухгалтери *DGFiP* для ведення та контролю бюджетів і рахунків місцевих громад. Вона забезпечує облік, управління платежами та звітність для всіх місцевих публічних фінансів.

Казначейська система Франції активно використовує спеціалізовані портали для обміну даними з партнерами та платниками:

Portail de la Gestion Publique (PIGP) – портал, який забезпечує безпечний цифровий обмін даними між розпорядниками бюджетних коштів місцевих органів влади та державними бухгалтерами *DGFiP* і є життєво важливим елементом для дематеріалізації бюджетних та бухгалтерських процедур.

PayFiP – публічна платформа для сплати онлайн публічних рахунків (не податкових), виставлених місцевими органами влади або державними установами.

Франція демонструє ефективність глибокої інтеграції та централізованого управління ліквідністю. Електронні сервіси відіграють ключову роль у забезпеченні моніторингу руху коштів у режимі реального часу. Впровадження комплексних систем, таких як *Chorus* для управління державними закупівлями та витратами), повна цифровізація рахунків-фактур (e-invoicing) через платформу *Chorus Pro*), дозволяють всім державним установам працювати в єдиному

цифровому середовищі, забезпечуючи прозорість та спрощення внутрішніх процедур. Електронні сервіси *DGFIP* надають державним установам та органам місцевого самоврядування не лише інструменти для здійснення платежів, а й аналітичні інструменти для фінансового планування, що є важливим елементом підвищення ефективності.

Казначейська система Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії представлена *Казначейством Його Величності (His Majesty's Treasury)*, що є центральним міністерством економіки та фінансів уряду, яке здійснює контроль і розподіл державних видатків, встановлення напрямку економічної політики країни, стратегічний нагляд за податковою системою, управління державним боргом та забезпеченням сталого економічного зростання [74].

Великобританія – один зі світових лідерів у впровадженні цифрової трансформації у державному секторі. НМ Treasury контролює державні фінанси і очолює стратегічну податкову політику, *Податкова та Митна Служба (His Majesty's Revenue & Customs, HMRC)* впроваджує та адмініструє цю політику, відтак їхні електронні системи є найбільш автоматизованими.

За цифрову трансформацію державних послуг у цілому відповідає урядова структура, цифровий центр уряду Великобританії – *Government Digital Service, GDS*. Британський підхід ґрунтується на стратегії «*Digital by default*» (*цифровий за замовчуванням*), згідно з якою цифрові канали та інструменти є пріоритетними для надання державних послуг, розробки політики та внутрішньої комунікації.

Казначейська система Великобританії фокусується не стільки на традиційних казначейських операціях, як у деяких інших країнах, скільки на стратегічному управлінні економікою, фінансами та даними через впровадження хмарних рішень, автоматизації внутрішніх процесів та масової цифровізації податкових послуг. Майже усі державні електронні сервіси інтегруються через платформу

GOV.UK, яка є «єдиним вікном» для громадян та бізнесу (у тому числі для сплати податків та отримання послуг з використанням єдиної системи ідентифікації) [75].

Цифрова трансформація у казначейській системі Великобританії масштабна і постійна. Головна мета *HM Treasury* – модернізувати урядові «бек-офіси» для підвищення ефективності та зменшення витрати платників податків.

Пріоритетним проєктом, спрямованим на збір, гармонізацію та аналіз фінансових даних та даних щодо ефективності усіх міністерств і департаментів фактично у реальному часі є *Система інтеграції фінансових даних (Finance and Performance Data Integration System)*. Відтак, *HM Treasury* зможе приймати рішення на основі актуальних даних, швидко реагувати на фінансові зміни та ефективніше контролювати державні видатки.

В основі подальшої автоматизації лежить *Стратегія спільних послуг для уряду (Shared Services Strategy for Government)* – дорожня карта, запущена у 2021 році, для заміни сотень застарілих внутрішніх систем (*HR*, фінанси, заробітна плата) лише п'ятьма кластерами хмарних корпоративних систем (*ERP*) з метою уніфікації процесів, підвищення інтеоперабельності між департаментами та забезпечення єдиних стандартів даних [76].

Уряд Великобританії послідовно впроваджує політику «*cloud-first*», що пріоритезує використання хмарних технологій. *HM Treasury* повністю відмовилося від локальних ІТ-систем, перейшовши на повністю хмарну модель. Це додає гнучкості, масштабності та посилює безпеку, що є критично важливим аспектами для казначейської системи.

Ключові казначейські електронні сервіси та системи для громадян та бізнесу, які впроваджено у Великобританії, функціонують переважно у формі електронних кабінетів.

HMRC Online Services (або його аналог, часто інтегрований у *GOV.UK*) – основний онлайн-портал для платників податків, який дає можливість подавати

податкові декларації, керувати рахунками та вносити платежі, отримувати доступ до інформації про державні пільги та пенсії.

PAYE (Pay As You Earn) – автоматизована система для розрахунку та утримання податку на прибуток і внесків національного страхування (податок на заробітну плату) безпосередньо роботодавцем із заробітної плати. Роботодавці використовують цифрові інструменти для подання даних до *HMRC* у режимі реального часу (або близько до нього).

Особистий та Бізнес-податковий кабінет (Personal Tax Account / Business Tax Account) – єдині онлайн-портали, де громадяни та компанії можуть перевірити свій податковий код, розрахунки податків, подати декларації, керувати ПДВ, податок на заробітну плату, та іншими податковими схемами з одного місця.

Making Tax Digital (MTD) – ініціатива *HMRC*, спрямована на повну цифровізацію податкової системи. Вона вимагає від бізнесу вести цифрові записи та подавати декларації за допомогою сумісного програмного забезпечення, що забезпечує автоматизовану передачу даних та значно скорочує кількість помилок, які виникають при ручному введенні даних, та модернізує податкову систему.

Central Gilts Office (CGO) – система, яка використовується Банком Англії (який виступає агентом *HM Treasury*) для проведення автоматизованих платежів та розрахунків за державними цінними паперами та казначейськими векселями.

Уряд активно інвестує в *технології і рішення на базі AI та автоматизації*. *HM Treasury* все частіше використовує алгоритмічні інструменти для прогнозування та бюджетного планування (аналіз великих даних для економічного моделювання) та для автоматизованого аналізу даних і запобігання фінансовим зловживанням, що є однією з ключових функцій сучасного казначейства). Автоматизація рутинних завдань та процесів (наприклад, цифрове обслуговування, допомога у складанні чернеток) дозволяє досягти економії державних коштів.

HM Treasury використовує цифрові інструменти для підвищення прозорості своєї роботи, зокрема, для візуалізації даних та надання широкого доступу до фінансової інформації в електронному форматі, що зменшує залежність від друкованих публікацій.

Нині Банк Англії та *HM Treasury* спільно досліджують можливість запровадження цифрового фунта (*Central Bank Digital Currency, CBDC*). Хоча це не є електронним казначейством у традиційному сенсі, проте це знаковий крок у модернізації платіжної інфраструктури, який має на меті забезпечення стабільності та доступності грошей в умовах прогресу цифрової економіки.

Уся ця діяльність координується в рамках ширшої державної стратегії *GOV.UK One Login* – створення єдиної, безпечної системи входу для всіх державних онлайн-сервісів Великобританії, що дозволяє громадянам використовувати один обліковий запис для доступу. Це має спростити взаємодію громадян з різними відомствами, включаючи фінансові.

HM Treasury активно використовує цифровізацію для скорочення адміністративних витрат. Електронні казначейські сервіси забезпечують повну автоматизацію, починаючи від бюджетного зобов'язання і до платежу, мінімізуючи ручне втручання та прискорюючи розрахунки. Податкові онлайн-сервіси для податків є прикладом інтеграції казначейських функцій із обслуговуванням бізнесу та громадян.

У Великобританії акцент робиться на централізації даних, а не процесів. Департаменти автономні, тому *HM Treasury* нині активно працює над інтеграцією фінансових даних і показників ефективності від різних відомств у режимі реального часу. Замість жорсткого централізованого казначейського контролю (як у Франції), акцент робиться на гнучкості, цифровій зрілості та заощадженні коштів за допомогою модернізації.

Активний розвиток електронних сервісів та послуг, у тому числі казначейських, для громадян та бізнесу (*G2C/G2B*) триває у багатьох зарубіжних

країнах. Сервіси сфокусовані на легкості і безпеці прямих виплат та електронній податковій звітності. Пріоритетом є створення єдиних захищених порталів для фінансової взаємодії. У США, країнах ЄС та Великобританії активно використовується електронний підпис та системи електронної ідентифікації для забезпечення безпеки та юридичної значущості електронних казначейських трансакцій. Це дозволяє громадянам та бізнесу подавати звітність, сплачувати податки та отримувати державні виплати повністю онлайн через єдині урядові портали. Всі зазначені країни використовують технології та інновації, переходять до хмарних рішень та активного застосування AI та BI інструментів для глибокого аналізу фінансових даних, прогнозування ліквідності та моніторингу виконання бюджету в режимі реального часу. Хоча це ще не масове використання, проте деякі країни та інституції ЄС експериментують із блокчейном для підвищення прозорості в державних закупівлях та управління субсидіями. Ці особливості підкреслюють перехід від класичного значення «Казначейства-бухгалтера» до «Казначейства-фінансового менеджера», що оперує високоавтоматизованими та аналітичними електронними сервісами.

3.2. Проблемні аспекти та напрями вдосконалення електронних сервісів Державної казначейської служби України з урахуванням міжнародного досвіду

Досвідом провідних країнами світу доведено, що впровадження нових інформаційних технологій у державну сферу є одним із пріоритетних завдань кожної держави. В умовах сьогодення – часу цифрових та інноваційних технологій, це набуло особливого значення.

Свого часу інформаційні технології були предметом здійснення інформатизації, наразі цифрові технології, відповідно, є предметом цифровізації, а перехід від «інформаційного» до «цифрового» суспільства стає об'єктивним

еволюційним етапом науково-технічного прогресу, насамперед, в економіці та публічному управлінні. Цифровізація не може бути ототожнена тільки із застосуванням цифрових технологій у повсякденній діяльності публічних службовців, бізнесменів та громадських активістів. У цілому цифрові трансформації потребують реалізації нових механізмів (нормативно-правових, соціально-політичних, інституційно-організаційних, фінансово-економічних, інформаційно-комунікативних та ресурсно-технологічних) всіма суб'єктами цифровізації у публічному секторі, до яких слід віднести органи державної влади, органи місцевого самоврядування, приватні та громадські інституції. Упродовж усієї історії розвитку галузі публічного (державного) управління еволюційно змінюються й технології управління. Так, інформатизацію державного управління змінив концепт електронного урядування, а точніше електронного управління – технологічного засобу суб'єктної взаємодії [11, с. 171–172].

Незважаючи на значний прогрес у розвитку електронних сервісів, існують певні особливості їхнього впровадження та використання, а також невикористаний потенціал щодо реалізації всіх їхніх переваг в контексті діяльності органів публічної влади.

Відповідно до Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р. на 2024–2025 рр. заплановано впровадження цифрових технологій з оцінкою їх доцільності, модернізація обладнання і систем, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення можливості співпраці суб'єктів Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи управління державними фінансами з організаціями, постійне опрацювання можливості оптимізації бізнес-процесів [77].

Незважаючи на продовження конфлікту з російською федерацією, Україна досягла вражаючого прогресу в цифровому розвитку. Уряд перемістив усі публічні дані та послуги на публічні хмарні платформи за кордоном,

забезпечивши безпеку та доступність критично важливої інформації та цифрову стійкість. Супутникові з'єднання підтримували безперебійне підключення до Інтернету. Державно-приватне партнерство відіграло вирішальну роль у цифровій трансформації країни. Співпраця з основними цифровими провайдерами, такими як *Microsoft*, *Amazon Web Services*, *SpaceX* у *Palantir Technologies* дозволила Україні використати передові технології та інфраструктуру. Ці партнерства також підтримують зусилля щодо відновлення, такі як розробка рішень *AI* для розмінування та судового переслідування військових злочинців. Стратегічний підхід України захищає цифрові активи та підтримує економічну діяльність та державні послуги в умовах конфлікту, позиціонуючи країну як стійкого та далекоглядного лідера [82, с. 125].

Проте, незважаючи на стрімкий технологічний розвиток, однією з проблем сьогодення в процесі діджиталізації, зокрема у казначейській системі, є використання у деяких органах Казначейства комп'ютерної техніки, яка потребує заміни на сучаснішу та потужнішу.

С. Бакута зазначає: «Застаріле обладнання нерідко не може легко взаємодіяти з новітніми програмами та операційними системами, що може призвести до втрати доступу до сучасних функцій та послуг. Інший важливий аспект – це питання безпеки. Застаріле програмне та апаратне забезпечення може бути вразливим перед сучасними загрозами кібербезпеки, вірусами та шкідливими програмами. Захист особистих даних та конфіденційної інформації стає завданням складнішим, коли технічні засоби є застарілими та невідтримуваними» [79, с. 38].

Один із ключових елементів збереження таємниць фінансового світу – високий рівень шифрування, що розвивається завдяки застосуванню новаторських підходів та передових технологій. Алгоритми шифрування постійно вдосконалюються, стають непроникними перешкодами для кіберзагроз та забезпечують конфіденційність фінансової інформації. У сучасних реаліях кількість загроз у цифровому світі суттєво зросла, відтак, виникає критична

необхідність у поглибленні знань та навичок у сфері захисту інформації осіб, відповідальних за кіберзахист, впровадженні сучасних інформаційних технологій та оновленні інфраструктури – нині це не лише необхідність, але і вимога часу для забезпечення надійності та безпеки.

Важливе значення має розвиток біометричних технологій, що замінює звичні паролі та пін-коди. Унікальні характеристики особи – відбитки пальців, розпізнавання обличчя тощо впевнено визначають легітимність суб'єкта фінансових операцій. Запровадження використання подібних технологій є важливим напрямком для вдосконалення використання як внутрішніх так і зовнішніх електронних систем та сервісів органів Казначейства.

Сучасні системи моніторингу та аналізу поведінки допомагають вчасно виявляти аномалії та підозрілі патерни в обробці фінансових даних. Автоматизовані системи з інтегрованим AI забезпечують значно ефективніший захист, вчасно виявляючи загрози та запобігаючи їм. Технології безпеки – це не лише апаратне забезпечення, але і робота професіоналів, які знають, як ефективно взаємодіяти з обладнанням. У сфері безпеки фінансової інформації впровадження сучасних технологій, постійний моніторинг, оновлення заходів безпеки та кадровий потенціал – це важливі елементи стратегії, які допоможуть забезпечити надійність цифрового фінансового укладу[79, с. 38].

Створення інтегрованих державних електронних послуг потребує використання інструментів швидкого та безпечного доступу до державних реєстрів.

Одним з основних завдань для більшості державних реєстрів є накопичення, зберігання та обробка інформації для прийняття рішень державними службовцями, у тому числі при наданні публічних послуг. Однак брак електронних взаємодій між державними реєстрами зумовлює цілу низку різних проблем, що призводить до погіршення якості надання державних послуг, особливо в електронній формі. Відсутність оперативного доступу одного органу

влади до інформації іншого створює передумови для узурпації державної інформації, що руйнує довіру до державних інституцій та створює ризики для виникнення корупції. Крім того, відсутність електронної взаємодії між державними реєстрами призводить до необхідності дублювати інформацію, особливо ту, що стосується даних про особу. Як наслідок, відсутність електронної взаємодії не дозволяє будувати ефективних прозорих державних сервісів для населення та бізнесу [80, с. 11].

Довгий час державні реєстри створювалися та розвивалися хаотично. Відтак, важливим завданням в напрямку розвитку е-урядування є досягнення повної електронної взаємодії державних реєстрів. Впорядкування державних даних і надання доступу до них сприяє оптимізації роботи органів влади, спрощує життя суспільства в цілому і надає додаткові можливості та інструменти для розвитку бізнесу. Це, у свою чергу, стимулює економічне зростання, веде до прозорості державного управління та зниження рівня корупції. Розвиток національної системи інтеперабельності для побудови ефективної держави є обов'язковим кроком до розвитку цифрової економіки зокрема.

Проблемою також є все ще не достатній рівень доступності державних реєстрів через мережу Інтернет. Необхідно законодавчо та технологічно врегулювати питання доступу до державних реєстрів, що працюють в ізолюваних від Інтернету мережах. Наприклад, Єдиний державний демографічний реєстр, що є ключовим для побудови системи електронної взаємодії, функціонує у захищеному середовищі і не має доступу до глобальної мережі. Необхідно знайти компроміс між критеріями захищеності та доступності інформації в державних реєстрах, який забезпечить необхідний рівень захисту даних та оперативний доступ до них через мережу Інтернет. Задля безпеки інформації при обміні даними є доцільність використовувати шифрування повідомлень, які передаються через мережу Інтернет, замість створення дорогих шифрованих каналів зв'язку.

Стратегічним вектором розвитку України є інтеграція в ЄС. Співпраця України та ЄС – в пріоритеті. Відтак, необхідним є забезпечення економічної безпеки, конкурентоспроможності та соціально-економічного розвитку [81]. Важливим кроком стало укладення Угоди щодо підтримки ЄС для електронного урядування та цифрової економіки в Україні [82].

Подолання наявних проблем в електронному урядуванні Україні вимагає вчинення ще багатьох послідовних дій у цій сфері. Для подальшого підвищення ефективності діяльності, зокрема, органів Казначейства рекомендовано оновити технічну базу на усіх рівнях органів Казначейства, розширити функціонал сервісів у бік проактивного обслуговування та впровадження елементів AI для прогнозування та аналізу фінансових ризиків. Також необхідно продовжувати систематичну модернізацію технічної інфраструктури та посилення кібербезпеки для забезпечення сталості функціонування електронних сервісів ДКСУ.

Дослідження електронного урядування ООН у 2024 року дало всебічну оцінку його розвитку у всіх 193 країнах-членах та підкреслює значну тенденцію до зростання розвитку цифрового урядування у всьому світі зі збільшенням інвестицій у стійку інфраструктуру і передові технології. Глобальне середнє значення Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) показує суттєве покращення, при цьому частка населення, що відстає у розвитку цифрового урядування знизилась з 45% в 2022 році до 22,4 % в 2024 році [78 с.180].

Попри суттєвий і стрімкий розвиток електронних сервісів і послуг в Україні, аналіз досвіду високорозвинених країн дозволяє визначити вектори для подальшого вдосконалення функціоналу електронних сервісів ДКСУ, особливо в контексті євроінтеграції. Моделі, реалізовані у США, Франції, Великобританії, які є лідерами у впровадженні інтегрованих платформ фінансового менеджменту, становлять суттєвий інтерес для України і їхній досвід можна і потрібно використовувати для розвитку електронних казначейських сервісів та послуг в Україні.

Досвід США може бути корисним у сфері кібербезпеки казначейських систем, оскільки Національний банк України та Міністерство фінансів США обмінюються інформацією про кіберзагрози та найкращі практики для стійкості фінансового сектору згідно з Меморандумом про взаємодію та співробітництво у сфері кібербезпеки, який набув чинності 4 квітня 2024 року. Співпраця в цьому напрямі дає змогу й надалі підтримувати ефективну систему захисту банків та фінансових установ від кіберзагроз, зокрема в умовах воєнного стану, та забезпечувати сталість фінансових ринків. В умовах гібридної війни, яку РФ веде проти України разом з повномасштабною військовою агресією, це питання є особливо актуальним [83].

Варті вивчення також електронні платформи, які використовуються в США для внутрішніх запозичень (наприклад, казначейські зобов'язання), що в умовах війни можуть бути актуальними для фінансування.

Глибока інтеграція та централізоване управління ліквідністю за допомогою високорозвинених електронних платформ, які демонструє Франція, є ефективним підходом, релевантним для ДКСУ у контексті стратегічного розвитку її електронних сервісів. Законодавством України не встановлено обов'язковості використання рахунків-фактур (*e-invoicing*) та відсутній єдиний уніфікований стандарт рахунків-фактур для всіх державних органів і бізнесу. У цьому аспекті Франція та інші країни ЄС мають відчутну перевагу. Впровадження комплексних систем, подібних до *Chorus*, для управління державними закупівлями та видатками дозволять всім державним установам працювати в єдиному цифровому середовищі. Це забезпечить прозорість та спрощення внутрішніх процедур. Повна цифровізація рахунків-фактур (*e-invoicing*) для державних закупівель через платформу *Chorus Pro* є однією з головних тенденцій і передовою практикою у сфері автоматизованих платежів, що значно прискорить обробку платежів та зменшить корупційні ризики. Цей досвід особливо цінний для України з огляду на необхідність посилення синергії між фінансовими органами.

Низку цінних уроків для подальшої цифровізації казначейської системи України пропонує й досвід Великобританії. Розширення потенціалу застосування рішень на основі AI у казначейській системі для автоматичного моніторингу та виявлення ризикових операцій може значно посилити фінансову дисципліну та зменшити корупційні ризики. Наскрізну цифровізацію державних фінансів забезпечить створення суспільних цифрових послуг та національних платіжних систем, інтегрованих у казначейські системи. Більшій гнучкості, швидкості обробки даних та кіберстійкості електронних систем ДКСУ сприятиме подальший розвиток застосування «*cloud-first*». Перехід на хмарні технології є критично важливим в умовах війни та післявоєнного відновлення. Крім того, це підвищить гнучкість і надійність автоматизованих систем та знизить витрати на підтримку застарілої IT-інфраструктури.

Для подальшого вдосконалення уніфікації цифрових послуг та розширення можливостей «єдиного вікна» (через портал «Дія») в Україні важливим є вивчення подібного досвіду «єдиного вікна» для громадян та бізнесу у Великобританії через *Government Digital Service (GDS)* та платформу *GOV.UK*

Актуальними для України є дослідження Великобританії щодо можливостей впровадження цифрової валюти центрального банку, оскільки це може стати потужним інструментом для модернізації внутрішніх розрахунків та підвищення фінансової інклюзивності.

Активне використання цифрових інструментів для відкритої публікації та візуалізації казначейських даних для громадського контролю (наслідуючи практику платформ на кшталт *Prozorro*) посилить довіру та ефективність використання бюджетних коштів.

Україна вже досягла значних успіхів у сфері цифрових державних послуг, в тому числі казначейських електронних сервісів (зокрема, впровадження та використання СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство», АС «Є-Звітність» та використання захищених носіїв КЕП) і інтеграція передових зарубіжних практик є

наступним кроком до повної відповідності європейським стандартам. В Україні уже використовуються, зокрема, хмарні технології, *AI*, проте поки що рівень їх впровадження не настільки розвинутий, як у провідних країнах ЄС та США.

Для подальшого підвищення ефективності діяльності органів Казначейства доцільно оновити технічну базу на усіх рівнях органів Казначейства, розширити функціонал сервісів у бік проактивного обслуговування та активного впровадження елементів *AI* для прогнозування та аналізу фінансових ризиків. Також необхідно продовжувати систематичну модернізацію технічної інфраструктури та посилення кібербезпеки для забезпечення сталості функціонування електронних сервісів ДКСУ. Використання інструментів *Business Intelligence* для прогнозування фінансових потоків, дозволить Казначейству ефективніше управляти ліквідністю та надавати оперативну аналітику уряду.

Важливим кроком стане взаємне міжнародне визнання кваліфікованих електронних підписів (КЕП). В Україні зараз ведеться робота з ЄС у цьому напрямку, з врахуванням стандартів *eIDAS*. Реалізація цього аспекту вкрай важлива для міжнародних фінансових операцій та інтеграції в європейський цифровий простір.

ДКСУ пройшла шлях від початкової автоматизації до комплексної цифрової трансформації своїх електронних сервісів, послуг та автоматизованих систем. Високі показники застосування СДО «Клієнт-Казначейства – Казначейство» свідчать про ефективність та адаптованість системи до потреб установ та держави. Подальший розвиток СДО залежить від удосконалення технологій, розширення функціональності та створення сприятливого законодавчого середовища, що сприятиме підвищенню якості публічних послуг, а також зміцненню довіри до цифрового державного управління. Фінальним етапом цифрової трансформації має стати повна інтеграція ДКСУ в єдиний цифровий простір державного управління, включаючи впровадження хмарних технологій, посилення кібербезпеки та використання елементів *Big Data* для аналізу бюджетних потоків.

Це забезпечить не лише прозорість та ефективність виконання бюджету, але й створить надійну фінансову основу для повоєнного відновлення України.

Для активної діджиталізації публічного управління необхідний комплексний підхід до розробки та впровадження електронних сервісів, що включає технічні, організаційні, правові та кадрові аспекти. Важливими для ефективної роботи є забезпечення інтеоперабельності між різними державними інформаційними системами та реєстрами, стандартизування форматів даних та процедур надання адміністративних послуг в електронній формі, забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту персональних даних при використанні електронних сервісів. Крім того, при розробці інтерфейсів необхідно враховувати рівень цифрової грамотності різних категорій користувачів.

Українська система електронних сервісів рухається в напрямку вдосконалення та розширення своїх можливостей, проте зарубіжний досвід часто пропонує фінальні, повністю інтегровані моделі, до яких варто прагнути. Амбітні цілі ЄС, покладені в основу Стратегії ЄС Цифровий компас 2030, [17] є прямим джерелом натхнення для українських стратегій і ключовим чинником глобального впливу та розвитку цифровізації, зокрема, публічного управління.

Для повної реалізації переваг електронних сервісів необхідна подальша розробка і впровадження комплексних стратегій, спрямованих на усунення існуючих бар'єрів та врахування особливостей їхнього використання в діяльності органів публічної влади.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на вивчення кращих міжнародних практик, розробку методологій оцінки ефективності електронних сервісів та визначення шляхів їхньої оптимізації для забезпечення сталого розвитку публічного управління.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, присвяченого електронним сервісам як інструменту підвищення ефективності діяльності органів державної влади на прикладі Державної казначейської служби України, визначеної мети досягнуто, поставлені завдання виконано. Отримані результати дослідження дозволяють сформулювати низку ключових теоретичних та практичних висновків.

Уточнено сутність понять «електронні сервіси» та «електронні послуги» у сфері публічного управління, які є не лише технічними рішеннями, а комплексним механізмом трансформації управлінських процесів державного апарату. Встановлено, що електронні сервіси є ключовим інструментом сучасної моделі електронного урядування (*e-government*), що забезпечують безперервний, прозорий та ефективний обмін даними між суб'єктами публічного управління (G2G), бізнесом (G2B) та громадянами (G2C). Їхня сутність полягає в автоматизації та оптимізації процесів надання публічних послуг, адміністративних та фінансових, що трансформує традиційну бюрократичну модель в клієнтоорієнтовану. Мета усіх електронних сервісів – спрощення доступу до державних послуг. Важливим і актуальним принципом використання електронних сервісів і послуг є зручність та простота їх застосування. Впровадження і використання електронних сервісів і послуг сприяє зменшенню операційних витрат, скорочує час на обробку даних, мінімізує паперовий документообіг, зменшує корупційні ризики, дає можливість відстежити статус послуг, доступ 24/7 незалежно від географічного розташування тощо. Тобто цифровізація адміністративних та фінансових процесів значно знижує часові та ресурсні витрати. Проведена класифікація дозволила позиціонувати казначейські сервіси як критично важливий елемент управління державними фінансами.

Здійснений аналіз українського та міжнародного законодавства, в тому числі ратифікованого Україною, показав, що в Україні створено сприятливе правове

поле для впровадження електронних сервісів у діяльність органів державної влади. Відтак, функціонування електронних сервісів в Україні загалом та в органах Казначейства зокрема ґрунтується на комплексній системі законодавства, що охоплює фундаментальні права, технічну інфраструктуру та стратегічні цілі безпеки, є багаторівневою та динамічною, відображаючи курс держави на цифрову трансформацію та європейську інтеграцію. Вона охоплює як базові засади надання публічних послуг, так і технічні передумови, стратегічні цілі кібербезпеки та спеціальні відомчі норми, що відповідає основним потребам формування сучасної цифрової держави. Встановлено, що хоча Україна має чітку нормативно-правову базу, подальша ефективність використання сервісів значною мірою залежить від її оперативного оновлення та подолання прогалин у регулюванні питань міжвідомчої інтеоперабельності електронних систем.

Визначено, що еволюція ДКСУ у контексті цифровізації пройшла ключові етапи від початкової комп'ютеризації та автоматизації окремих функцій (інформатизація 1990–2000-х) до комплексної масштабної цифрової трансформації та інтеграції сервісів. Цей процес кардинально змінив швидкість та якість виконання бюджетних функцій. Високий рівень функціональної стійкості та спроможність безперервного виконання органами Казначейства функціональних повноважень, у тому числі в умовах повномасштабного військового вторгнення, стало можливим значною мірою завдяки цифровій трансформації, розвиненим ІТ-системам та стратегічним модернізаційним заходам, які підняли ефективність управління публічними фінансами до нового рівня. Ключовим моментом, який забезпечив перехід до сучасних стандартів, стало впровадження. СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство» та АС «Є-Звітність». Це забезпечило централізацію обліку, звітності та підвищило контрольованість виконання бюджету.

Встановлено, що впровадження СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство», АС «Є-Звітність» і ряду інших програмно-технологічних комплексів та автоматизованих систем стало ключовим моментом, який

забезпечив перехід органів Казначейства до сучасних стандартів, і дозволив перейти від ручного опрацювання документів до централізованого, оперативного та прозорого виконання державного та місцевих бюджетів. Ці функціонально-технологічні інструменти забезпечують централізований збір, обробку та зберігання всіх фінансових даних ДКСУ, формування оперативної фінансової та бюджетної звітності, попередній і поточний контроль операцій щодо відповідності бюджетним асигнуванням та цільовому призначенню коштів, високу швидкість обробки мільйонів транзакцій, зниження трудомісткості рутинних операцій працівників та зменшення паперового обігу. Вони є технологічним ядром ДКСУ, без якого ефективне управління державними фінансами неможливе. Визначено також, що адміністративні, кадрові та управлінські процеси залежать від низки впроваджених у органах Казначейства сервісів та автоматизованих систем, які забезпечують безперебійність та ефективність виконання казначейських функцій.

Встановлено, що активний розвиток електронних сервісів та послуг, у тому числі казначейських, для громадян та бізнесу (*G2C/G2B*) триває у багатьох зарубіжних країнах. Проаналізовано досвід впровадження та тенденції розвитку електронних казначейських систем таких провідних країн, як США, Франція та Великобританія, які демонструють високий рівень цифровізації, централізації та орієнтованості на користувача. Сервіси сфокусовані на легкості і безпеці прямих виплат та електронній податковій звітності. Пріоритетом є створення єдиних захищених порталів для фінансової взаємодії. У США, країнах ЄС та Великобританії активно використовується захищений електронний підпис та системи електронної ідентифікації для забезпечення безпеки та юридичної значущості електронних казначейських трансакцій. Це дозволяє громадянам та бізнесу подавати звітність, сплачувати податки та отримувати державні виплати повністю онлайн через єдині урядові портали. Всі зазначені країни використовують технології та інновації, переходять до хмарних рішень та активного застосування *AI* та *BI* інструментів.

У результаті дослідження міжнародного досвіду використання казначейських сервісів виявлено кращі практики, які зосереджені на повноцінній інтеграції казначейських систем із загальнодержавними електронними платформами та застосуванні технологій *Big Data* для прогнозування та аналізу фінансових потоків. Водночас, визначено ключові проблемні аспекти, які сповільнюють подальше підвищення ефективності ДКСУ, і пов'язані з недостатньою міжвідомчою інтеграцією сервісів та потребою у вдосконаленні інтерфейсу. Для підвищення надійності та стійкості системи необхідна модернізація застарілих елементів ІТ-інфраструктури, і, з огляду на постійно зростаючі загрози, постійне підвищення рівня кіберзахисту та перехід до хмарних технологій. З метою оптимізації міжвідомчої взаємодії, рекомендовано впровадження єдиного стандарту обміну даними та розробку API-інтерфейсів для автоматизації процесів передачі інформації.

Відтак, врахування кращих міжнародних практик (зокрема, досвіду ефективної роботи казначейських систем в досліджених країнах) свідчить, що основними напрямками вдосконалення мають стати поглиблення інтероперабельності між органами ДКСУ та іншими державними органами для уникнення дублювання даних та паперового обігу; розширення функціоналу електронних сервісів шляхом впровадження аналітичних модулів на основі великих даних (*Big Data*) для фінансового прогнозування та оперативного моніторингу; забезпечення кіберстійкості та надійності функціонування систем, відповідно до найвищих міжнародних стандартів захисту фінансової інформації.

Таким чином, підтверджено, що електронні сервіси є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності Державної казначейської служби України та подальший розвиток її цифрового функціоналу є стратегічно важливим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://surl.li/wiptxr> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р. URL: <https://surl.lu/cmxfyj> (дата звернення: 07.10.2025).
3. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-take-elektronna-posluga (дата звернення: 07.10.2025).
4. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
5. Лопушинський І. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_20 (дата звернення: 05.10.2025).
6. Національна соціальна сервісна служба України. URL: <https://nssu.gov.ua/> (дата звернення: 07.10.2025).
7. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://surl.li/lfnwtw> (дата звернення: 05.10.2025).
9. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://surl.lt/jisgwx> (дата звернення: 15.10.2025).

10. Адам В., Долинська М. та ін. Електронні сервіси в господарській діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. Долинської М. 2-ге вид., перероб. Львів: ЛьвДУВС, 2020, 282 с.

11. Карпенко О. В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні: дис... д-ра наук з держ. упр.: спеціальність 25.00.02 «Механізми державного управління» / Нац. Акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2016. 343 с.

12. Гайдученко С. Електронне урядування: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалавр.) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2024. 61 с.

13. Клименко І. В. Електронні послуги: навч. посіб.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. Грицяк. Київ: НАДУ при Президентові України, 2014. 100 с.

14. Про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку та про скасування Директиви 1999/93/ЄС: Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) від 23.07.2014 № 910/2014. URL: <https://surl.li/ccxnpr> (дата звернення: 28.10.2025).

15. Про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних): Європейського Парламенту і Ради (ЄС) від 27.04.2016 № 2016/679. URL: <https://surl.li/rhslam> (дата звернення: 28.10.2025).

16. Нові акти про цифрові послуги та ринки – що важливо знати. URL: <https://surl.li/megkrn> (дата звернення: 28.10.2025).

17. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade: Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. URL: <https://surl.li/tkdgab> (дата звернення: 28.10.2025).

18. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

19. Про затвердження Порядку інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 08.09.2016 № 1501/248: зареєстрований в Міністерстві юстиції України 04.10.2016 за № 1315//2944. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1315-16#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

20. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

21. Про електронний цифровий підпис: Закон України від 22.05.2003 № 852-IV. URL: <https://surl.li/qgbhyc> (дата звернення: 28.10.2025).

22. Бичков С. Система дистанційного обслуговування як запорука цифровізації використання бюджетних коштів. *Всеукраїнський науково-практичний журнал Казна України*. 2025. № 4 . С. 33–35.

23. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://surl.li/ipeyfs> (дата звернення: 28.10.2025).

24. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

25. Про затвердження Плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року від 30.03.2023 р. № 272-р: Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-2023-%D1%80#Text>. (дата звернення: 28.10.2025).

26. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 02.11.2025).

27. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-п#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

28. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: <https://surl.li/mudnmo> (дата звернення: 05.11.2025).

29. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text> (дата звернення: 08.11.2025).

30. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: <https://surl.li/nnfeai> (дата звернення: 25.10.2025).

31. Про особливості надання публічних(електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 №1689-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

32. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 546-р від 04.06.2025. URL: <https://surl.li/vmtpza> (дата звернення: 02.11.2025).

33. Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.04.2015 № 215 URL: <https://surl.li/fjrrwy> (дата звернення: 15.11.2025).

34. Про затвердження Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів в органах

Державної казначейської служби України: Наказ Міністерства фінансів України від 02.03.2012 № 309, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 20.03.2012 за № 419/20732. URL: <https://surl.lt/bcsexс> (дата звернення: 15.11.2025).

35. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування державного бюджету за витратами: Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2012 № 1407, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 17.01.2013 за № 130/22662. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0130-13#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

36. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів: Наказ Міністерства фінансів України від 23.08.2012 № 938, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 12.09.2012 за № 1569/21881. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1569-12#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

37. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування небюджетних рахунків клієнтів: Наказ Міністерства фінансів України від 21.07.2014 № 770, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 05.08.2014 за № 28/25705. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0928-14#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

38. Про затвердження Правил використання системи дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство»: Наказ ДКСУ від 24.09.2024 № 277 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0277840-24#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

39. Національна стратегія електронної ідентифікації України. Біла книга з електронного урядування / за ред. О. Потія та Ю. Козлова. URL: <https://surl.li/qkwrkv> (дата звернення: 04.11.2025).

40. Про затвердження Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007-2015 роки: Постанова КМУ від 16.01.2007 № 34. URL: <https://surli.cc/qbkoea> (дата звернення: 12.11.2025).

41. Вебсайт Державної казначейської служби України. URL: <https://surl.lt/vbxctc> (дата звернення: 12.11.2025).

42. Андрук Г. Основні етапи еволюції Державної казначейської служби України. *Всеукраїнський науково-практичний журнал Казна України*. 2025. № 3. С. 53–55.

43. Про затвердження Положення про порядок функціонування окремих підсистем Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи: Рішення Вищої ради правосуддя від 17.08.2021 № 1845/0/15-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1845910-21#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

44. Казначейська система: підручник / за наук. ред. А. І. Крисоватого, О. П., Кириленко, Т. Я. Слюз. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 364 с. URL: <https://surl.li/xvzwgg> (дата звернення: 12.11.2025).

45. Про затвердження Порядку обміну електронними документами між Міністерством фінансів України та учасниками бюджетного процесу на місцевому рівні: Наказ Міністерства фінансів України від 30.08.2021 № 488, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 25.10.2021 за № 1372/36994. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1372-21#Text> (дата звернення: 12.11.2025).

46. Вебсайт Державної казначейської служби України. URL: <https://surl.li/hkezim> (дата звернення: 10.11.2025).

47. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-7#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

48. Флісак І. Цифрова трансформація звітності: роль Казначейства в оптимізації бюджетних процесів. *Всеукраїнський науково-практичний журнал Казна України*. 2025. № 5. С. 22–28.

49. Про затвердження Плану заходів щодо модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2016-2018 роки: Наказ Міністерства фінансів України від 28.11.2016 № 1038. URL: <https://surl.li/zfqwsn> (дата звернення: 12.11.2025).

50. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://surl.li/ftbqmq> (дата звернення: 12.11.2025).

51. Троян В. Діджиталізація процесів казначейського обслуговування за доходами та іншими надходженнями. *Всеукраїнський науково-практичний журнал Казна України*. 2023. № 8. С. 34–37.

52. Про затвердження Порядку повернення (перерахування) коштів, помилково або надміру зарахованих до державного та місцевих бюджетів, Наказ Міністерства фінансів України від 03.09.2013 № 787, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 25.09.2013 за № 1650/24182 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1650-13#Text> (дата звернення: 12.11.2025).

53. Про затвердження змін до Порядку повернення (перерахування) коштів, помилково або надміру зарахованих до державного та місцевих бюджетів: Наказ Міністерства фінансів України від 08.12.2021 № 647, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 24.12.2021 за № 1674/37296. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1674-21#Text> (дата звернення: 12.11.2025).

54. Про внесення змін до Порядку повернення (перерахування) коштів, помилково або надміру зарахованих до державного та місцевих бюджетів: Наказ Міністерства фінансів України від 26.11.2024 № 606, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 10.12.2024 за № 1888/43233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1888-24#Text> (дата звернення: 12.11.2025).

55. Костюк М. Автоматизація процесу повернення помилково або надміру зарахованих коштів до бюджету. *Всеукраїнський науково-практичний журнал Казна України*. 2025. № 2. С. 31–35.

56. Положення про Управління електронних сервісів Державної казначейської служби України: затвер. наказом ДКСУ від 26.04.2024 № 137. URL: <https://www.treasury.gov.ua/pro-kaznachejstvo/organizacijna-struktura/upravlinnya-elektronnih-servisiv> (дата звернення: 12.11.2025).

57. Про затвердження вимоги у сфері електронних довірчих послуг та Порядку перевірки дотримання вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 07.11.2018 № 992. URL: <https://surl.li/llfydu> (дата звернення: 08.11.2025).

58. Вебсайт Державної казначейської служби України. URL: <https://ca.treasury.gov.ua> (дата звернення: 08.11.2025).

59. Меленко Л. Теорія і практика в сучасному електронному діловодстві. *Всеукраїнський науково-практичний журнал Казна України*. 2021. № 6. С. 43–45.

60. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

61. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII URL: <https://surl.li/shqgue> (дата звернення: 02.11.2025).

62. Про доступ до судових рішень: Закон України від 22.12.2005 №3262-VI. URL: <https://surl.li/tzrdpw> (дата звернення: 07.11.2025).

63. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 URL: № 74198-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2025). (*втратив чинність*).

64. Концепція галузевої програми інформатизації судів загальної юрисдикції та інших установ судової системи, котра була погоджена в рамках Національної програми інформатизації. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/concept.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

65. Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів: Закон України, № 2147-VIII від 03.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2147%D0%B0-19#n783> (дата звернення: 08.11.2025).

66. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: схвал. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://surl.li/itgzql> (дата звернення: 08.11.2025).

67. План заходів для реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки: затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n199> (дата звернення: 08.11.2025).

68. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-sluzhbi-v-ukrayini> (дата звернення: 08.11.2025).

69. Наumenko O., Linnik O. Федеральна Резервна Сисема США: її роль в економічному житті країни та вплив на валютно-фінансову систему світу. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2025. № 3. С. 93–97. URL: es.khpi.edu.ua/article/view/339133/327337 (дата звернення: 08.11.2025).

70. Federal Information Security Modernization Act. URL: <https://surl.li/nffkms> (дата звернення: 19.11.2025).

71. Comprendre la DGFIP. URL: <https://surl.li/iyadht> (дата звернення: 15.11.2025).

72. Qui sommes-nous: Direction générale du Trésor. URL: <https://www.tresor.economie.gouv.fr/qui-sommes-nous>. (дата звернення: 15.11.2025).

73. Les missions: Agence France Trésor. URL: <https://www.aft.gouv.fr/fr/presentation> (дата звернення: 08.11.2025).

74. About us: HM Treasury. URL: <https://surl.li/ewvqv> (дата звернення: 08.11.2025).

75. The best place to find government services and information. URL: <https://www.gov.uk> (дата звернення: 08.11.2025).

76. Shared Services Strategy for Government. URL: <https://surl.li/uozqyr> (дата звернення: 08.11.2025).

77. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1467-р від 17.11.2021. URL: <https://surl.lu/coxzqn> (дата звернення: 18.10.2025).

78. Дослідження ООН: Електронне урядування 2024: пришвидшення цифрової трансформації для швидкого розвитку. З доповненням про Штучний Інтелект: Організація Об'єднаних націй Нью-Йорк, 2024. URL: <https://surl.li/hkpvxm> (дата звернення: 12.11.2025).

79. Бакута С. Цифрове Казначейство: захист фінансової інформації в сучасному світі. *Всеукраїнський науково-практичний журнал Казна України*. 2024. № 4. С 38–39.

80. Звіт за результатами аналітичного дослідження «Стан та перспективи розвитку державних електронних інформаційних ресурсів: Державне агентство з питань електронного урядування України. URL: <https://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/1530105013.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

81. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text. (дата звернення: 15.11.2025).

82. Угода про фінансування заходу «Підтримка ЄС для електронного урядування та цифрової економіки в Україні». URL: <https://surl.li/symcky> (дата звернення: 15.11.2025).

83. Меморандум про взаємодію та співробітництво у сфері кібербезпеки, який набув чинності 4 квітня 2024 року. URL: <https://surl.li/efilkr> (дата звернення: 17.11.2025).