

Андрій Ю. Карсім*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено роль інноваційних технологій і фінансового контролю як ключових інструментів підвищення ефективності публічного управління в органах місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації та децентралізації. Проаналізовано сучасні практики впровадження цифрових рішень, зокрема у сфері бюджетного процесу, а також механізми забезпечення прозорості й підвітності фінансів. Обґрунтовано необхідність інтеграції інноваційних технологій в систему фінансового контролю. Наведено приклади національного та міжнародного досвіду, а також окреслено виклики та бар'єри цифровізації в умовах обмежених ресурсів та воєнного стану.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, інновації, цифрова трансформація, фінансовий контроль, децентралізація.

Табл. 1. Рис. 3. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-384-390

Andrii Karsim

INNOVATIVE TECHNOLOGIES AND FINANCIAL CONTROL AS TOOLS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND DECENTRALIZATION

The article examines the role of innovative technologies and financial control as key tools for increasing the efficiency of public administration in local government bodies in the conditions of digital transformation and decentralization. Modern practices of implementing digital solutions, in particular in the budget process, as well as mechanisms for ensuring transparency and accountability of finances, are analysed. The need to integrate innovative technologies into the financial control system is substantiated. Examples of national and international experience are given, and the challenges and barriers of digitalization in the conditions of limited resources and martial law are outlined.

Keywords: public administration, local government, innovation, digital transformation, financial control, decentralization.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.03.2025.

Постановка проблеми. Реформи в Україні, зокрема децентралізація влади, відкрили нові можливості для посилення ролі органів місцевого самоврядування (ОМС) у системі публічного управління. Водночас цифрова трансформація створює нові інструменти управління, які дозволяють ефективно адмініструвати ресурси, контролювати фінансові потоки та забезпечувати прозорість діяльності ОМС. У контексті цифрової

* State Tax University, Ukraine.

трансформації та децентралізації в Україні, питання інноваційних технологій і фінансового контролю в ОМС набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті дослідження інноваційних технологій та фінансового контролю в органах місцевого самоврядування (ОМС) України варто звернути увагу на роботи вітчизняних науковців [1-8, 10], які зробили значний внесок у цю сферу. Дослідження Ключки О.В. та Ключки С.С. підкреслюють важливість впровадження цифрових технологій у фінансовий контроль [6], зокрема використання електронних платформ для забезпечення прозорості бюджетних процесів. Також дослідники акцентують увагу на необхідності адаптації міжнародного досвіду у сфері фінансового контролю до українських реалій [6], враховуючи специфіку місцевого самоврядування. Квітка, С., Корсун, В., Магиляс, Ю. визначають напрямки подальших досліджень цифрової трансформації, які можуть надати корисні результати для реалізації політики цифрового розвитку України в майбутньому [5].

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про необхідність подальшого впровадження інноваційних технологій у фінансовий контроль для забезпечення ефективного управління ресурсами громад в умовах цифрової трансформації та децентралізації.

Метою дослідження є аналіз потенціалу інноваційних технологій і фінансового контролю як інструментів підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні.

Основні результати дослідження. Інновації у публічному управлінні розглядаються як сукупність нових підходів, методів, інструментів, які сприяють досягненню цілей ефективності, прозорості та підзвітності. Цифрова трансформація — це не лише впровадження ІТ-рішень, але й глибоке переосмислення організаційних процесів. У європейських країнах активне впровадження концепції "smart governance" дозволяє підвищувати якість послуг, зменшувати витрати та зміцнювати довіру до влади. Як підкреслюють вітчизняні дослідники, цифрова трансформація змінює парадигму публічного управління та вимагає нових підходів до адміністрування в умовах відкритості й динамізму [5].

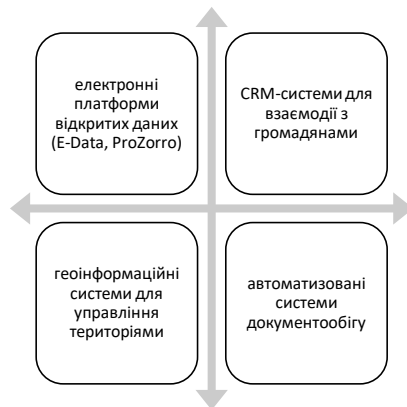


Рис. 1. Інноваційні технології в діяльності органів місцевого самоврядування в Україні, побудовано автором

Серед інноваційних рішень, що вже використовуються в Україні, слід виокремити (рис. 1):

- електронні платформи відкритих даних (E-Data, ProZorro);
- CRM-системи для взаємодії з громадянами;
- геоінформаційні системи для управління територіями;
- автоматизовані системи документообігу;
- системи е-петицій, громадського бюджету, е-консультацій;
- мобільні додатки для місцевих громадянських сервісів;
- платформи аналітики даних у форматі дашбордів для ОМС.

За словами Ключки О.В. та Ключки С.С., цифрові технології є основою модернізації фінансового контролю в умовах децентралізації, що вимагає адаптації міжнародного досвіду [6]. Сучасні інформаційні системи значно підвищують аналітичну спроможність місцевих органів влади у сфері стратегічного планування. Крім того, підкреслюється важливість розробки локальних стратегій цифрового розвитку, які мають враховувати як інфраструктурні особливості, так і потреби жителів громад [4].

Для систематизації впроваджених рішень у таблиці 1 наведено приклади технологій, які впроваджуються в органах місцевого самоврядування в Україні.

Таблиця 1. Інформаційні технології, які впроваджуються в органах місцевого самоврядування України, побудовано авторами

Місто / Громада	Технологія / Рішення	Рік впровадження
Львів	Smart City: моніторинг транспорту, енергоспоживання, безпека	2018
Вінниця	Цифрова платформа «Відкрите місто», інтеграція з сервісами ProZorro	2019
Дрогобич	Система «Єдине вікно» для заяв громадян, електронні петиції	2020
Тернопіль	GIS-система управління земельними ресурсами, е-консультації	2020
Київ	Електронні сервіси для мешканців, онлайн-контроль бюджету	2017

Досвід міст Києва, Львова, Вінниці, Дрогобича та Тернополя демонструє реальні успіхи в інтеграції цифрових рішень у щоденну управлінську практику. Наприклад, платформа "Відкрите місто" дозволяє мешканцям взаємодіяти з місцевою владою щодо проблем благоустрою, а Smart City технології у Львові підтримують управління транспортом, енергоспоживанням і безпекою в режимі реального часу.

Також інфографіка нижче демонструє відсотковий розподіл категорій технологій, які впроваджуються в ОМС України.

Фінансовий контроль виступає важливим елементом ефективного управління ресурсами громад (рис. 3).

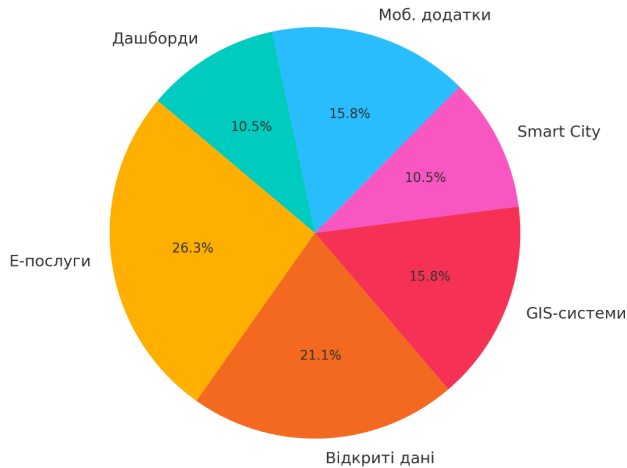


Рис. 2. Структура впроваджених інноваційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування за основними функціональними категоріями, побудовано авторами

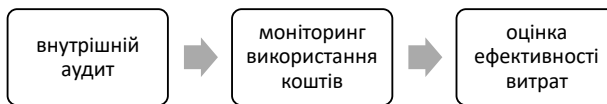


Рис. 3. Фінансовий контроль у системі публічного управління, побудовано автором за [2; 9; 10]

Фінансовий контроль виступає важливим елементом ефективного управління ресурсами громад. Він охоплює:

- Внутрішній аудит — це система заходів, що спрямовані на перевірку відповідності діяльності органів місцевого самоврядування чинному законодавству, внутрішнім регламентам і фінансовій дисципліні. Внутрішній аудит здійснюється як регулярний інструмент управління ризиками та попередження порушень, зокрема через впровадження автоматизованих систем контролю. Ефективний внутрішній аудит дозволяє оперативно виявляти відхилення та оптимізувати використання бюджетних коштів.

- Моніторинг використання коштів — це процес постійного спостереження за фінансовими потоками в межах бюджету громади. Застосування електронних бюджетних систем, таких як «Е-data», дає змогу забезпечити прозорість витрат, залучити громадськість до процесу контролю та підвищити відповідальність посадових осіб за фінансові рішення. Моніторинг дозволяє оперативно аналізувати відповідність фактичних витрат до планових показників.

- Оцінка ефективності витрат — передбачає аналітичне порівняння витрат з отриманими результатами (виходами і впливами). Цей інструмент є основою для впровадження програмно-цільового методу бюджетування, коли кожна бюджетна програма має чітко визначені цілі, індикатори та очікувані

результати. Сучасні підходи передбачають використання KPI, dashboards, системи результативного бюджетування для визначення продуктивності використання бюджетних ресурсів.

Як зазначають Давиденко Н.М., Ключка О.В. і Ключка С.С. [4], цифрові інструменти мають забезпечити якісно новий рівень контролю в земельних відносинах і в управлінні іншими місцевими активами. Квітка, С., Корсун, В., Магиляс, Ю. акцентують, що в умовах воєнного стану та кризових явищ потреба в якісному контролі та швидкому реагуванні значно зросла, а цифрові технології дозволяють скоротити час на ухвалення управлінських рішень [5].

Інтеграція інновацій у фінансовий контроль відкриває можливості для підвищення точності фінансової аналітики (використання big data); своєчасного виявлення ризиків та відкритого доступу громадян до інформації про витрати бюджету.

Використання великих масивів даних (Big Data) у фінансовому аналізі дозволяє глибше розуміти тенденції, відстежувати закономірності та формувати точні прогнози щодо надходжень і витрат. Це особливо важливо для планування бюджетів на основі доказів, а також для виявлення неефективних чи надмірних витрат. Завдяки алгоритмам машинного навчання можливе автоматичне кластеризування фінансових показників та виявлення аномалій.

Системи фінансового контролю, що інтегрують цифрові інструменти, можуть працювати в режимі реального часу й оперативно сигналізувати про потенційні порушення. Наприклад, інтеграція блокчейн-рішень дозволяє фіксувати транзакції без можливості їх зміни, що мінімізує ризики шахрайства та дублювання платежів. Цифровий аудит дозволяє автоматизовано виявляти фінансові ризики на ранніх стадіях.

Завдяки впровадженню онлайн-платформ публічних фінансів, таких як «Є-data», «Spending.gov.ua» та локальні бюджети в дашборд-форматі, жителі громад отримують можливість здійснювати громадський контроль. Це підвищує прозорість, довіру до місцевої влади та створює підґрунтя для партнерства між владою й громадянами при прийнятті бюджетних рішень.

Ключка О.В. і Богріновцева Л.М. [1] демонструють, як цифровізація боргового ринку сприяє прозорості та зміцненню довіри до публічних фінансів. Аналогічно, Костинець Ю.В. [7] розглядає концепцію маркетингового управління послугами як важливу складову для цифрового оновлення муніципального управління. Ці практики можуть бути інтегровані в системи місцевого фінансового контролю.

Попри позитивні результати, існують суттєві бар'єри, серед яких низький рівень цифрової грамотності персоналу ОМС; відсутність єдиної цифрової стратегії та недосконала нормативно-правова база і обмежене фінансування, особливо в умовах воєнного стану.

Значна частина працівників органів місцевого самоврядування має обмежений досвід роботи з новітніми цифровими інструментами. Це призводить до низької ефективності використання вже впроваджених технологій або повільного реагування на інновації. Необхідне постійне навчання, підвищення кваліфікації та впровадження програм цифрової освіти для службовців ОМС.

У багатьох громадах спостерігається фрагментарність дій щодо впровадження цифрових рішень. Відсутність загального бачення цифрової трансформації призводить до неузгодженості між окремими підрозділами та дублювання функцій. Вирішення цієї проблеми полягає у розробці та впровадженні локальних стратегій цифрового розвитку громад із чіткими цілями, ресурсами та індикаторами ефективності.

Чинне законодавство України не завжди встигає за темпами технологічних змін. Відсутність чітких норм щодо використання електронного документообігу, цифрового підпису, зберігання та обробки даних створює правові прогалини. Важливим напрямом є гармонізація національного законодавства з європейськими нормами у сфері цифрового врядування.

Бюджети багатьох громад зменшилися або зазнали суттєвих змін у структурі витрат через необхідність забезпечення критичної інфраструктури та підтримки внутрішньо переміщених осіб. У таких умовах інвестиції в цифрову трансформацію часто відкладаються або реалізуються точково. Для подолання цього бар'єра важливо залучати міжнародну технічну допомогу, державні програми цифровізації та ресурси публічно-приватного партнерства.

Ключка О.В., Чуницька І.І. та Ковальчук М.В. [8] підкреслюють, що адаптація іноземного досвіду (наприклад, системи TAX FREE) потребує врахування локальної специфіки. Окрім того, для ефективної трансформації необхідна цілісна освітня, кадрова та інфраструктурна політика [3].

Висновки. Інноваційні технології в поєднанні з ефективними механізмами фінансового контролю є ключем до модернізації публічного управління на місцевому рівні. Для досягнення високих результатів рекомендується розробка цифрових стратегій на рівні громад; впровадження КРІ-аналізу в бюджетному процесі; посилення громадського контролю через електронні платформи; навчання кадрів щодо цифрових інструментів та аналізу даних.

1. Богріновцева, Л., Ключка, О. Особливості розвитку ринку державних боргових цінних паперів України. Економіка та суспільство, 2023, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-14>

2. Гладченко, Л., Сивульська, Н., & Волковський, Є. Незалежний державний фінансовий контроль в Україні на шляху до євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-96>

3. Гудзь, М. Трансформація практики управління соціально-економічними системами в умовах загострення кризових явищ. Mechanism of an Economic Regulation. 2020. (2 (100), 36-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.06>

4. Давиденко Н.М., Ключка О. В., Ключка С. С. Шляхи удосконалення державного фінансового контролю в системі земельних відносин в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 63-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_4%282%29_13

5. Квітка, С., Корсун, В., Магиляс, Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. Аспекти публічного управління. 2024. 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>

6. Ключка О. В., Ключка С. С. Світова практика організації державного фінансового контролю та можливість її адаптації в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2021. №6. С.93-100

7. Костинець Ю.В. Концептуальні засади маркетингового управління розвитком ринку послуг в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 9 (231). С. 29–36 <https://cutt.ly/p0Dw9eN>.

8. Чуницька І. І., Ключка О. В., Ковальчук М. В. TAX FREE: світовий досвід та вітчизняна практика. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55-2. С.62-66. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/11.pdf

9. Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. Unpacking the Digitalisation of Public Services: Configuring Work During Automation in Local Government. *Government Information Quarterly*. 2022. 39(1), 10-18. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101662>

10. Petrukha S., Stakhov B., Petrukha N. Ukraine's public finance: determinants, institutional transformation and directions in development of budgetary regulation. Pandemic economic crisis: challenges to society. Sofia, Bulgaria : VUZF Publishing House "St. Grigori Bogoslov", 2020. P. 271–301. URL: <https://philarchive.org/archive/BRIPEC-3>

1. Bohrinovtseva, L., Kliuchka, O. Osoblyvosti rozvytku rynku derzhavnykh borhovykh tsinnykh paperiv Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-14>

2. Hladchenko, L., Syvulska, N., & Volkovskiy, Ye. Nezaleznyi derzhavnyi finansovy kontrol v Ukraini na shliakhu do yevrointehratsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-96>

3. Hudz, M. Transformatsiia praktyky upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy v umovakh zahostrennia kryzovykh yavysch. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2020. (2 (100)), 36-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.06>

4. Davydenko N.M., Kliuchka O. V., Kliuchka S. S. Shliakhy udoskonalennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v systemi zemelnykh vidnosyn v Ukraini. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*. 2020. Tom 31 (70). № 4. S. 63-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_4%282%29__13

5. Kvitka, S., Korsun, V., Mahylias, Yu. Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektivni napriamky doslidzhen. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2024. 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>

6. Kliuchka O. V., Kliuchka S. S. Svitova praktyka orhanizatsii derzhavnoho finansovoho kontroliu ta mozhlyvist yii adaptatsii v Ukraini. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2021. №6. С.93-100

7. Kostynets Yu.V. Kontseptualni zasady marketynhovoho upravlinnia rozvytkom rynku posluh v umovakh tsyfrovoi transformatsii ekonomiky. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2020. № 9 (231). S. 29–36 <https://cutt.ly/p0Dw9eN>.

8. Chunyaitska I. I., Kliuchka O. V., Kovalchuk M. V. TAX FREE: svitovyi dosvid ta vitchyzniana praktyka. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2020. Vyp. 55-2. S.62-66. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/11.pdf

9. Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. Unpacking the Digitalisation of Public Services: Configuring Work During Automation in Local Government. *Government Information Quarterly*. 2022. 39(1), 10-18. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101662>

10. Petrukha S., Stakhov B., Petrukha N. Ukraines public finance: determinants, institutional transformation and directions in development of budgetary regulation. Pandemic economic crisis: challenges to society. Sofia, Bulgaria : VUZF Publishing House "St. Grigori Bogoslov", 2020. P. 271–301. URL: <https://philarchive.org/archive/BRIPEC-3>