

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему:

**«Діджиталізація в діяльності органів державної влади (на прикладі
Південного офісу Держаудитслужби)»**

**«Digitalization in the activities of state authorities (at the example of the Southern
office of the State Audit Service of Ukraine)»**

Виконав: здобувач заочної форми навчання
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Освітня програма «Публічне управління та
адміністрування»

Бермас Андрій Михайлович

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Смірнова К. В. _____

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
Тюлькіна К.О.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ . ____ . 2024 р.

Завідувачка кафедри
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № ____ від ____ . ____ . 2024 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК
_____ доц. Олеся ГОЛОВІНА
(підпис)

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра на тему:

«Діджиталізація в діяльності органів державної влади (на прикладі Південного офісу Держаудитслужби)»
Бермаса Андрія Михайловича

Актуальність теми. Дослідження процесів діджиталізації в органах державного фінансового контролю набуває особливого значення в контексті реформи управління публічними фінансами в Україні, курсу на євроінтеграцію та необхідності наближення до міжнародних стандартів і кращих практик. Цифрова трансформація є одним із ключових пріоритетів Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки. Саме тому комплексне дослідження теоретичних засад, сучасного стану, перспектив та ризиків діджиталізації в діяльності органів державної влади на прикладі Південного офісу Держаудитслужби є актуальним та своєчасним завданням, що має важливе теоретичне та прикладне значення для розвитку системи публічного управління в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів діджиталізації в діяльності органів державної влади на прикладі Південного офісу Держаудитслужби.

Завдання роботи полягають у такому: розкрити сутність та значення діджиталізації в діяльності органів державної влади у сучасних умовах; проаналізувати нормативно-правове забезпечення діджиталізації публічного управління в Україні; вивчити провідний міжнародний досвід цифрової трансформації органів державної влади; проаналізувати сучасний стан та оцінити ефективність використання цифрових технологій в Південному офісі Держаудитслужби; дослідити можливості, перспективи, ризики та загрози застосування цифрових інструментів в контрольно-аналітичній діяльності офісу; обґрунтувати пропозиції та рекомендації щодо удосконалення процесів діджиталізації в діяльності Південного офісу Держаудитслужби та інших органів влади.

Об'єктом дослідження є процеси діджиталізації в системі публічного управління.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти використання цифрових технологій в діяльності Південного офісу Держаудитслужби.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного та порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, табличний метод тощо.

Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів діджиталізації в діяльності органів державного фінансового контролю. Зокрема, поглиблено розуміння сутності та значення діджиталізації, розвинуто методичний підхід до оцінювання її ефективності, вдосконалено концептуальні засади формування стратегії цифрової трансформації, отримали подальший розвиток обґрунтування можливостей використання передових технологій в аудиті, розроблено пропозиції щодо мінімізації ризиків та загроз цифровізації підприємств та організацій при формуванні як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу.

Результати роботи рекомендовано використовувати в діяльності роботи посадовців органів державної влади.

Структура кваліфікаційної роботи магістра включає: основна частина – 83 стор.; таблиць – 14; літературних джерел – 65.

Ключові слова (5-10): діджиталізація, органи державної влади, цифрова трансформація, електронне урядування, інформаційна безпека, модернізація, державне управління, Південний офіс Державної аудиторської служби.

S U M M A R Y

for master's qualification work on the topic:

«Digitalization in the activities of state authorities (at the example of the Southern office of the State Audit Service of Ukraine)»

Bermasa Andriia Mykhailovycha

Actuality of theme. The study of digitalization processes in state financial control bodies is of particular importance in the context of the reform of public finance management in Ukraine, the course towards European integration and the need to approach international standards and best practices. Digital transformation is one of the key priorities of the Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2022-2025. That is why a comprehensive study of the theoretical foundations, current state, prospects and risks of digitalization in the activities of state authorities using the example of the Southern Office of the State Audit Service is a relevant and timely task that has important theoretical and applied significance for the development of the public administration system in Ukraine.

The purpose of the master's qualification work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving digitization processes in the activities of state authorities using the example of the Southern Office of the State Audit Service.

The objectives of the work are as follows: to reveal the essence and significance of digitalization in the activities of state authorities in modern conditions; to analyze the regulatory and legal support for the digitalization of public administration in Ukraine; to study the leading international experience of digital transformation of state authorities; to analyze the current state and assess the effectiveness of the use of digital technologies in the Southern Office of the State Audit Service; to investigate the opportunities, prospects, risks and threats of using digital tools in the control and analytical activities of the office; to substantiate proposals and recommendations for improving digitalization processes in the activities of the Southern Office of the State Audit Service and other government bodies.

The object of the research is digitalization processes in the public administration system.

The subject of the research is the theoretical and methodological principles and practical aspects of the use of digital technologies in the activities of the Southern Office of the State Audit Service.

Research methods: theoretical generalization, analysis and synthesis, statistical and comparative analysis, SWOT analysis, tabular method, etc.

The theoretical significance of the research in the substantiation of theoretical and methodological provisions and the development of practical recommendations regarding the improvement of digitalization processes in the activities of state financial control bodies. In particular, the understanding of the essence and meaning of digitalization was deepened, a methodical approach to evaluating its effectiveness was developed, the conceptual foundations of the formation of a digital transformation strategy were improved, the substantiation of the possibilities of using advanced technologies in auditing was further developed, proposals were developed to minimize the risks and threats of digitalization of enterprises and organizations when forming an external and internal image.

The results of the work are recommended to be used in the work of government officials.

The structure of the master's thesis includes: main part - 83 pages; tables - 14; literary sources - 65.

Keywords (5-10): digitalization, public authorities, digital transformation, e-government, information security, modernization, public administration, Southern Office of the State Audit Service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1. Сутність та значення діджиталізації в діяльності органів державної влади у сучасних умовах	8
1.2. Законодавче регулювання діджиталізації в Україні.....	17
1.3. Міжнародний досвід діджиталізації діяльності органів державної влади.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ПІВДЕННОМУ ОФІСІ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ.....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності Південного офісу Держаудитслужби.....	29
2.2. Сучасний стан впроваджених цифрових технологій у Південному офісі Держаудитслужби.....	36
2.3. Оцінка ефективності використання цифрових технологій в діяльності Південного офісу Держаудитслужби.....	43
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПІВДЕННОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ).....	57
3.1. Аналіз можливостей та перспектив використання цифрових технологій.....	57
3.2. Ризики та загрози діджиталізації в органах державної влади.....	64
3.3. Пропозиції та рекомендації щодо покращення цифрових процесів в діяльності державних органів влади (на прикладі Південного офісу Держаудитслужби).....	71
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Діджиталізація в діяльності органів державної влади є однією з найбільш актуальних та значущих тенденцій сучасного публічного управління. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання очікувань громадян щодо якості та доступності державних послуг, впровадження цифрових інструментів стає необхідною умовою ефективного функціонування органів влади.

Цифровізація дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси та підвищити продуктивність роботи державних установ, але й суттєво покращити взаємодію з громадянами та бізнесом, забезпечити прозорість та підзвітність діяльності влади. Використання сучасних цифрових платформ та сервісів відкриває нові можливості для залучення громадян до процесів прийняття рішень, розвитку електронної демократії.

Водночас, процес діджиталізації в органах влади пов'язаний з низкою викликів та ризиків - технологічних, безпекових, нормативно-правових, кадрових. Їх ефективне подолання та мінімізація негативних наслідків вимагає ґрунтовного наукового аналізу, вивчення кращих практик та розробки практичних рекомендацій.

Особливої актуальності питання цифровізації набувають для органів державного фінансового контролю, таких як Державна аудиторська служба України. В умовах зростання обсягів фінансових потоків та ускладнення схем використання публічних коштів, традиційні методи та інструменти аудиту стають недостатньо ефективними. Впровадження цифрових технологій аналізу даних, автоматизації аудиторських процедур, обміну інформацією має потенціал суттєвого підвищення результативності та ефективності державного аудиту.

Дослідження процесів діджиталізації в органах державного фінансового контролю набуває особливого значення в контексті реформи управління публічними фінансами в Україні, курсу на євроінтеграцію та необхідності

наближення до міжнародних стандартів і кращих практик. Цифрова трансформація є одним із ключових пріоритетів Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки.

Саме тому комплексне дослідження теоретичних засад, сучасного стану, перспектив та ризиків діджиталізації в діяльності органів державної влади на прикладі Південного офісу Держаудитслужби є актуальним та своєчасним завданням, що має важливе теоретичне та прикладне значення для розвитку системи публічного управління в Україні.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів діджиталізації в діяльності органів державної влади на прикладі Південного офісу Держаудитслужби.

В рамках зазначеної теми необхідно вирішити низку завдань:

1. Розкрити сутність та значення діджиталізації в діяльності органів державної влади у сучасних умовах.
2. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення діджиталізації публічного управління в Україні.
3. Вивчити провідний міжнародний досвід цифрової трансформації органів державної влади.
4. Проаналізувати сучасний стан та оцінити ефективність використання цифрових технологій в Південному офісі Держаудитслужби.
5. Дослідити можливості, перспективи, ризики та загрози застосування цифрових інструментів в контрольно-аналітичній діяльності офісу.
6. Обґрунтувати пропозиції та рекомендації щодо удосконалення процесів діджиталізації в діяльності Південного офісу Держаудитслужби та інших органів влади.

Об'єкт дослідження: процеси діджиталізації в системі публічного управління.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти використання цифрових технологій в діяльності Південного офісу Держаудитслужби.

В роботі використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного та порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, SWOT-аналізу, табличний метод тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів діджиталізації в діяльності органів державного фінансового контролю. Зокрема, поглиблено розуміння сутності та значення діджиталізації, розвинуто методичний підхід до оцінювання її ефективності, вдосконалено концептуальні засади формування стратегії цифрової трансформації, отримали подальший розвиток обґрунтування можливостей використання передових технологій в аудиті, розроблено пропозиції щодо мінімізації ризиків та загроз цифровізації.

Структура роботи. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 91 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та значення діджиталізації в діяльності органів державної влади у сучасних умовах

Діджиталізація в діяльності органів державної влади набуває все більшого значення у сучасних умовах. Термін «діджиталізація» походить від англ. digitization (цифровізація / цифрова трансформація), що в дослівному перекладі означає «оцифровування», «цифровізація», або «приведення в цифрову форму». Водночас термін «діджиталізація» є набагато ширшим за його синонім «цифровізація». Тож діджиталізація - це процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, який передбачає не лише встановлення та використання сучасного обладнання або програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій [1, с. 24].

У сучасних умовах діджиталізація є необхідним процесом для ефективної діяльності органів державної влади. Діджиталізація державного управління передбачає трансформацію, спрощення та оптимізацію процесів за допомогою сучасних цифрових технологій. Вона допомагає підвищити ефективність роботи, прозорість та відкритість органів влади, а також покращити якість надання адміністративних послуг громадянам, полегшуючи взаємодію громадян з державними органами.

Діджиталізація сприяє підвищенню рівня довіри населення до органів державної влади. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити відкритість та прозорість діяльності органів влади, що є важливим чинником формування довіри громадян до держави [2, с. 67]. Завдяки діджиталізації

громадяни можуть отримувати доступ до публічної інформації, брати участь у прийнятті рішень та здійснювати контроль за діяльністю органів влади.

Впровадження цифрових технологій в органах державної влади дозволяє підвищити якість надання адміністративних послуг населенню. Діджиталізація сприяє спрощенню процедур отримання послуг, скороченню часу на їх надання та зменшенню корупційних ризиків. Завдяки цифровим сервісам громадяни можуть отримувати послуги онлайн, без необхідності особистого відвідування державних установ [9, с. 201].

Діджиталізація також сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів в органах державної влади. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити паперовий документообіг та підвищити продуктивність праці. Завдяки автоматизації рутинних операцій державні службовці можуть зосередитись на більш важливих завданнях та покращити якість прийняття рішень.

Впровадження цифрових технологій в органах державної влади сприяє розвитку електронної демократії (е-демократії). Електронна демократія передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для розширення участі громадян у політичному процесі. Завдяки цифровим платформам громадяни можуть брати участь в обговоренні важливих питань, подавати електронні петиції та здійснювати громадський контроль [11, с. 93].

Завдяки діджиталізації з'явилась можливість підвищити рівень кібербезпеки в органах державної влади. Кібербезпека - це стан захищеності інформаційного середовища, який забезпечує його формування та розвиток в інтересах громадян, суспільства і держави. Впровадження сучасних технологій захисту інформації дозволяє мінімізувати ризики кібератак та забезпечити безпечне функціонування державних інформаційних систем.

Окрім підвищення ефективності роботи органів державної влади, діджиталізація також сприяє розвитку цифрової економіки, яка являє собою економіку, засновану на цифрових комп'ютерних технологіях [5, с. 79]. Впровадження цифрових технологій, зокрема в органах влади, стимулює

розвиток ІТ-сектору, сприяє створенню нових робочих місць та залученню інвестицій.

Діджиталізація також відіграє важливу роль у міжнародному співробітництві органів державної влади і сприяє розвитку електронної дипломатії. Цифрова дипломатія (електронна дипломатія / digital diplomacy, e-diplomacy) - це використання цифрових технологій для реалізації дипломатичних завдань. Цифрова дипломатія (або її синоніми е-дипломатія, кібердипломатія, мережева дипломатія, нова публічна дипломатія, дипломатія 2.0) є підвидом публічної дипломатії з використанням соціальних мереж офіційними органами держави задля досягнення зовнішньополітичних цілей, покращення іміджу та підтримки репутації на міжнародній арені.

Е-дипломатія набуває особливого значення для промоції інтересів України в умовах повномасштабної російської агресії. Вона разом з різноманітними заходами конвенційного дипломатичного, військового, економічного та культурного характеру, є дієвим інструментом впливу на світову спільноту [57].

Завдяки цифровим технологіям і цифровим платформам органи влади можуть налагодити ефективну комунікацію та співпрацю з іноземними партнерами, брати участь у міжнародних форумах, обмінюватися досвідом та реалізовувати спільні проекти. Це дозволяє зміцнити позиції України на міжнародній арені та просувати національні інтереси у глобальному цифровому просторі [13, с. 142].

Впровадження цифрових технологій в публічному управлінні є стратегічним напрямком розвитку України та одним із пріоритетів реформування державного управління [3, с. 39]. Реалізація концепції «Держава в смартфоні» передбачає надання громадянам доступу до всіх публічних послуг онлайн та забезпечення ефективної взаємодії між владою та суспільством.

Правове регулювання діджиталізації публічного управління потребує відповідного законодавчого регулювання і передбачає створення необхідної

нормативно-правової бази для впровадження та використання цифрових технологій [6, с. 181]. В Україні прийнято ряд законодавчих актів, які регулюють питання електронного урядування, захисту персональних даних, електронного документообігу тощо, що окремо висвітлено у п.п. 1.2.

Важливим аспектом діджиталізації в діяльності органів державної влади є забезпечення доступності цифрових сервісів для всіх громадян. Цифрова інклюзія передбачає створення умов для рівного доступу всіх громадян до цифрових технологій та сервісів. Органи влади повинні забезпечити наявність необхідної інфраструктури, проводити навчання цифровим навичкам та враховувати потреби різних категорій населення [12, с. 65].

Цифрова трансформація органів державної влади вимагає змін і організаційної культури. Цифрова культура - це система цінностей, переконань та поведінкових моделей, які визначають способи використання цифрових технологій в організації. Для успішної реалізації цього процесу необхідно сформувати культуру інновацій, відкритості та постійного вдосконалення в органах влади.

Впровадження цифрових технологій в органах державної влади потребує відповідних компетенцій та навичок державних службовців. Цифрові компетенції - це знання, вміння та навички, необхідні для ефективного використання цифрових технологій у професійній діяльності. Органи влади повинні забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій [14, с. 122].

Процес діджиталізації на сучасному етапі стає частиною комплексної стратегії розвитку держави. Стратегія цифрової трансформації - це план дій, спрямований на впровадження цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей організації. Органи влади повинні розробити та реалізувати стратегії цифрової трансформації, які узгоджуються з загальнодержавними пріоритетами та цілями.

Таким чином, діджиталізація в діяльності органів державної влади є невід'ємною складовою сучасного розвитку країни, сприяючи підвищенню

ефективності, прозорості та відкритості влади, покращенню якості надання послуг громадянам та розвитку цифрової економіки. Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідно забезпечити відповідне законодавче регулювання, розвивати цифрові компетенції державних службовців, формувати цифрову культуру та реалізовувати комплексні стратегії цифрового розвитку.

Окрему роль процеси діджиталізації відіграють у розвитку партисипативної демократії. Завдяки цифровим платформам громадяни мають можливість брати активну участь у процесах прийняття рішень, висловлювати свої думки та пропозиції. Це дозволяє врахувати різні точки зору та підвищити легітимність державних рішень. Електронні консультації, онлайн-петиції та інші форми електронної участі стають невід'ємною частиною демократичного процесу.

Цифрові технології відкривають нові можливості для співпраці між органами державної влади та громадянським суспільством. Завдяки цифровим платформам можна налагодити ефективну комунікацію, обмін інформацією та спільне вирішення проблем. Це сприяє розвитку партнерських відносин між владою та громадянами, підвищує рівень довіри та взаєморозуміння [7, с. 81].

Цифрова трансформація має значний потенціал в боротьбі з корупцією. Завдяки автоматизації процесів, електронному документообігу та прозорості даних зменшуються можливості для зловживань та неправомірних дій. Електронні системи закупівель, декларування доходів та інші антикорупційні інструменти стають більш ефективними завдяки цифровим технологіям.

Цифрові технології дозволяють покращити якість даних та аналітики в органах державної влади. Завдяки використанню великих даних, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень можна отримати цінні інсайти, покращити прогнозування та прийняття рішень на основі доказів. Це дозволяє підвищити ефективність державної політики та краще відповідати потребам суспільства.

Діджиталізація в діяльності органів державної влади сприяє розвитку інклюзивності та доступності послуг для всіх громадян. Завдяки цифровим технологіям можна забезпечити рівний доступ до державних послуг для людей з обмеженими можливостями, мешканців віддалених регіонів та інших вразливих груп населення. Це дозволяє подолати цифровий розрив та сприяти соціальній справедливості [8, с. 135].

Цифрові технології створюють нові можливості для міжвідомчої співпраці та координації дій. Завдяки інтеграції інформаційних систем та обміну даними між різними органами влади можна підвищити ефективність та узгодженість діяльності держави. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість послуг для громадян.

Діджиталізація сприяє розвитку інновацій та креативності в органах державної влади. Завдяки використанню сучасних технологій та методів роботи можна стимулювати генерацію нових ідей, експериментування та пошук нестандартних рішень. Це дозволяє адаптуватися до мінливих потреб суспільства та відповідати на виклики сучасності.

Цифрові технології покращують комунікацію та взаємодію між органами державної влади та засобами масової інформації. Завдяки цифровим каналам комунікації, таким як соціальні мережі, блоги та онлайн-платформи, можна забезпечити оперативне та прозоре інформування громадськості про діяльність влади. Це сприяє підвищенню рівня обізнаності та формуванню позитивного іміджу держави.

Діджиталізація має значний потенціал для розвитку електронної освіти та підвищення цифрової грамотності населення. Завдяки онлайн-курсам, вебінарам та іншим освітнім ресурсам можна забезпечити доступ до знань та навичок у сфері цифрових технологій для широкого кола громадян. Це дозволяє сформувати *digitally-savvy* суспільство та підготувати людей до життя в цифрову епоху [4, с. 92].

Крім того, цифрові технології відкривають нові можливості і для розвитку сфери охорони здоров'я. Завдяки використанню телемедицини, електронних медичних карток та інших цифрових рішень можна підвищити доступність та якість медичних послуг, особливо в умовах пандемії. Це дозволяє забезпечити безперервність надання медичної допомоги та покращити здоров'я населення.

Діджиталізація в діяльності органів державної влади також сприяє розвитку е-демократії на місцевому рівні. Мешканці громад завдяки цифровим платформам можуть брати активну участь у вирішенні місцевих проблем, ініціювати проекти та контролювати діяльність місцевої влади. Це, своєю чергу, зміцнює місцеве самоврядування та підвищує якість життя в громадах [10, с. 49].

Цифрові технології формують засади для розвитку електронного правосуддя. Завдяки використанню електронного судочинства, онлайн-dispute resolution та інших цифрових рішень можна підвищити доступність та ефективність судової системи. Це дозволяє забезпечити своєчасний та справедливий розгляд справ, зменшити навантаження на суди та покращити довіру громадян до правосуддя.

Цифрові технології також відкривають нові можливості для розвитку електронної культури та креативних індустрій. Митці, музиканти, письменники та інші представники креативного сектору через цифрові платформи можуть презентувати свої твори, залучати аудиторію та монетизувати власну творчість. Це дозволяє розвивати культурний потенціал України та популяризувати національну культуру у світі.

Діджиталізація в діяльності органів державної влади сприяє розвитку електронного туризму. Завдяки цифровим технологіям можна покращити туристичну інфраструктуру, створити інноваційні туристичні продукти та послуги, а також просувати туристичні можливості України на міжнародному ринку. Завдяки цьому можна залучити більше туристів, збільшити надходження до бюджету та стимулювати економічний розвиток регіонів.

Цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку електронної логістики та управління ланцюгами поставок. Завдяки використанню цифрових платформ, інтернету речей та інших інноваційних рішень можна оптимізувати логістичні процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність державних закупівель. Це дозволяє забезпечити своєчасне постачання товарів та послуг, а також покращити якість обслуговування громадян.

Цифрова трансформація може сприяти розвитку електронної екології та сталого розвитку, що є можливим завдяки покращенню моніторингу стану довкілля, забезпеченню раціонального використання природних ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Це дозволяє реалізувати принципи сталого розвитку та забезпечити екологічну безпеку країни [15, с. 208].

Цифрові технології також відкривають нові можливості для розвитку електронної інклюзії та подолання цифрового розриву. Завдяки спеціальним програмам та ініціативам можна забезпечити доступ до цифрових технологій та розвиток цифрових навичок для соціально вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, літні люди, мешканці сільських територій. Це дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх громадян та сприяти соціальній згуртованості суспільства.

Діджиталізація в діяльності органів державної влади вимагає розвитку цифрового лідерства та зміни управлінської культури. Керівники державних органів повинні володіти цифровими компетенціями, розуміти потенціал цифрових технологій та бути готовими до інновацій. Це, в свою чергу, буде забезпечувати ефективне впровадження цифрових рішень та адаптацію до нових умов роботи.

Цифрові технології відкривають і нові можливості для розвитку електронної демократії на наднаціональному рівні. Через цифрові платформи громадяни різних країн можуть об'єднуватися для вирішення глобальних проблем, брати участь у міжнародних ініціативах та впливати на прийняття

рішень на міжнародному рівні. Це, в свою чергу, дозволяє розвивати глобальне громадянське суспільство та сприяти демократизації міжнародних відносин [9, с. 205].

Отже, діджиталізація в діяльності органів державної влади є багатоаспектним та комплексним процесом, який охоплює широкий спектр сфер суспільного життя:

- відкриваються нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та відкритості державного управління;
- більш активно розвивається демократія та громадянське суспільство;
- забезпечується доступність та якість публічних послуг;
- посилюється стимулювання інновацій та економічного зростання.

Незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових технологій в органах державної влади також несе певні виклики. Основними перешкодами для цифрової трансформації є відсутність необхідної інфраструктури, недостатній рівень цифрових компетенцій державних службовців та опір змінам. Тому успішна реалізація цифрової трансформації потребує забезпечення відповідного фінансування, проведення навчання персоналу та здійснення організаційних змін. Забезпечення ефективного функціонування держави в сучасних умовах стає неможливим без діджиталізації в діяльності органів державної влади, що перетинається з подоланням існуючих викликів та забезпеченням відповідних умов.

Водночас, успішна реалізація цифрової трансформації вимагає системного підходу, відповідного нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрових компетенцій та зміни управлінської культури в органах влади. Лише за умови комплексного та послідовного впровадження цифрових технологій Україна зможе побудувати ефективну та сучасну систему державного управління, яка відповідатиме потребам громадян та викликам цифрової епохи.

1.2. Законодавче регулювання діджиталізації в Україні

Правове забезпечення діджиталізації в Україні є важливою умовою успішної реалізації цифрової трансформації в органах державної влади. Ефективне правове регулювання є фундаментом для впровадження цифрових технологій у публічному управлінні [16, с. 82]. В Україні прийнято ряд законодавчих актів, які визначають основні засади та напрямки діджиталізації в державі.

Одним із ключових документів у сфері діджиталізації стала Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. [18]. Ця Концепція визначила основні цілі, принципи та напрямки цифрового розвитку України і передбачала створення необхідних умов для розвитку цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та впровадження цифрових технологій у різних сферах суспільного життя.

Прийняття Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [36] у 2017 р. стало важливим кроком у законодавчому регулюванні діджиталізації. Закон створює правові засади для функціонування електронних довірчих послуг, таких як електронний підпис, електронна печатка, електронна позначка часу тощо. Цей закон сприяє розвитку електронної комерції та електронного документообігу в Україні і встановлює правові засади надання електронних довірчих послуг та регулює відносини у цій сфері. Він забезпечує правове підґрунтя для використання електронних підписів, печаток та інших механізмів ідентифікації в електронному середовищі.

Закон України «Про електронні комунікації» [35], прийнятий у 2020 р., є важливим кроком у розвитку цифрової інфраструктури. Цей закон визначає правові засади надання електронних комунікаційних послуг та використання радіочастотного ресурсу України, регулює відносини у сфері електронних комунікацій та визначає основні засади їх функціонування. Документ спрямований на створення сприятливих умов для розвитку

телекомунікаційних мереж та послуг, а також на захист прав споживачів. Цей закон передбачає впровадження Mobile ID та Bank ID як засобів електронної ідентифікації, що дозволить громадянам отримувати електронні послуги за допомогою мобільного телефону або банківського рахунку.

2021 року було прийнято Закон України «Про публічні електронні реєстри» [41], який визначає правові засади створення та функціонування публічних електронних реєстрів в Україні і спрямований на забезпечення відкритості, прозорості та доступності публічної інформації, а також на спрощення процедур надання адміністративних послуг.

Законодавче регулювання діджиталізації передбачає і захист персональних даних громадян. Закон України «Про захист персональних даних» [38], прийнятий у 2010 р. та оновлений у 2020 р., визначає правові засади обробки персональних даних. Закон спрямований на захист основоположних прав і свобод людини у зв'язку з обробкою її персональних даних. Він встановлює вимоги до збору, зберігання та використання персональних даних, а також передбачає відповідальність за порушення у цій сфері.

Законодавче регулювання діджиталізації також охоплює питання розвитку відкритих даних та забезпечення доступу до публічної інформації. У 2015 р. було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних», який зобов'язує органи державної влади та місцевого самоврядування оприлюднювати публічну інформацію у формі відкритих даних. Цей закон сприяє прозорості та підзвітності влади, а також створює можливості для розвитку інноваційних сервісів на основі відкритих даних.

Окремою важливою складовою законодавчого регулювання діджиталізації є забезпечення інформаційної безпеки та захисту критичної інформаційної інфраструктури, тож у 2017 р. було прийнято Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [40], який визначає правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих

інтересів людини і громадянина, суспільства та держави в кіберпросторі. Цей закон спрямований на створення національної системи кібербезпеки, встановлює вимоги до захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах та визначає повноваження державних органів у цій сфері. А 2020 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту державних інформаційних ресурсів», який передбачає підвищення рівня захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури від кіберзагроз. Цей закон зобов'язує власників та розпорядників таких об'єктів забезпечувати їх стійкість, безпеку та відновлюваність у разі кіберінцидентів.

Серед питань, які стосуються законодавчого регулювання діджиталізації є електронне урядування. Концепція розвитку електронного урядування в Україні [18], схвалена у 2017 р., визначає напрями, механізми і строки формування ефективної системи електронного урядування. Ця Концепція спрямована на покращення якості надання адміністративних послуг, підвищення ефективності публічного управління та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Окрім законодавчих актів, важливу роль у регулюванні діджиталізації відіграють стратегічні документи. Зокрема, у 2021 р. було схвалено Стратегію цифрової трансформації соціальної сфери [51], яка визначає пріоритетні напрями та заходи цифрової трансформації у сфері соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та інших галузях соціальної сфери.

Правове регулювання діджиталізації в Україні також передбачає імплементацію міжнародних стандартів та кращих практик. Україна активно співпрацює з Європейським Союзом у рамках Угоди про асоціацію, що передбачає гармонізацію законодавства у сфері цифрової економіки та суспільства. Це дозволяє забезпечити відповідність українського законодавства європейським стандартам та сприяє інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС.

У 2019 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо імплементації норм міжнародного податкового законодавства», який запроваджує правила оподаткування для цифрової економіки. Цей закон спрямований на адаптацію українського податкового законодавства до вимог міжнародних стандартів та запобігання ухиленню від сплати податків у цифровій сфері [21, с. 39]. А в січні 2024 року Верховною Радою України прийнято за основу проєкт Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення онлайн комунікації з платниками податків та уточнення окремих положень законодавства».

В правовому полі має здійснюватися захист авторських прав та інтелектуальної власності в цифровому середовищі. Тож у 2018 році було прийнято Закон України «Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав» [37], який спрямований на забезпечення ефективного управління майновими правами правовласників та запобігання порушенням авторських прав в Інтернеті [19, с. 127].

Правове регулювання діджиталізації стосується і питань розвитку цифрових навичок та компетенцій. У 2020 році Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку цифрових компетентностей [45], яка визначає пріоритетні напрями та заходи щодо підвищення рівня цифрової грамотності населення. Ця Концепція передбачає впровадження цифрової освіти на всіх рівнях, розвиток системи підвищення кваліфікації з цифрових навичок, а також стимулювання бізнесу до участі в розвитку цифрових компетенцій.

Важливим аспектом законодавчого регулювання діджиталізації є створення сприятливих умов для розвитку ІТ-індустрії та залучення інвестицій. У 2021 році було прийнято Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [47], який передбачає низку податкових та регуляторних стимулів для розвитку ІТ-галузі. Зокрема, цей закон запроваджує спеціальний правовий режим «Дія City» для ІТ-компаній,

що передбачає спрощення податкового навантаження та зменшення адміністративних бар'єрів.

Окремим питання є правове забезпечення розвитку електронної охорони здоров'я. У 2020 р. було прийнято Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» [42], який передбачає створення Єдиної державної інформаційної системи медичної реабілітації. Ця система спрямована на забезпечення ефективного обліку та управління процесами медичної реабілітації, а також сприятиме розвитку електронних сервісів у сфері охорони здоров'я [25, с. 176].

Важливою складовою законодавчого регулювання діджиталізації є забезпечення електронної взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування. У 2021 році Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, яка визначає принципи та підходи до побудови ефективної системи електронної взаємодії між різними інформаційними системами органів влади. Ця Концепція спрямована на забезпечення сумісності та інтероперабельності державних інформаційних ресурсів, що сприятиме підвищенню ефективності публічного управління. А в подальшому було запущено система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», яка є інформаційно-комунікаційною системою, призначеною для автоматизації та технологічного забезпечення обміну даними між Суб'єктами електронної взаємодії з електронних інформаційних ресурсів на основі єдиних правил та протоколів обміну під час надання публічних (електронних публічних) послуг та здійснення інших повноважень відповідно до покладених на них завдань [48].

Законодавче регулювання діджиталізації також стосується питань розвитку електронного судочинства. У 2020 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення поетапного впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи», який передбачає створення єдиної електронної системи для

забезпечення електронного документообігу в судах, а також надання учасникам судового процесу можливості брати участь у судових засіданнях у режимі відеоконференції [20, с. 58].

Правове забезпечення діджиталізації охоплює питання розвитку електронної митниці. У 2019 р. було прийнято Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» [43], який передбачав впровадження електронної системи обміну даними між митними органами України та інших країн. Ця система повинна була спростити митні процедури, зменшити час на оформлення товарів та підвищити ефективність митного контролю, але в жовтні 2022 року даний закон припинив дію у зв'язку із закінченням строку його дії.

Окремим важливим аспектом законодавчого регулювання діджиталізації є розвиток електронного архівування та збереження цифрової спадщини. У 2021 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» щодо усунення законодавчих колізій та вдосконалення архівної справи», який передбачає створення Державної архівної електронної інформаційної системи. Ця система дозволяє забезпечувати надійне зберігання та ефективне використання електронних документів, що мають культурну та історичну цінність.

Питання розвитку електронної логістики та управління ланцюгами постачання також має правове підґрунтя. У 2018 році Кабінет Міністрів України схвалив Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року з подальшими оновленнями [46], яка передбачає впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень для оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності транспортної галузі. Ця стратегія спрямована на створення інтегрованої транспортної системи, яка базується на принципах сталого розвитку та використанні цифрових технологій.

Окремим блоком реалізації діджиталізації є розвиток електронної демократії та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Тож, в 2021

році було прийнято Закон України «Про всеукраїнський референдум» [34], який передбачає можливість проведення електронного голосування під час референдумів. Крім того, у 2020 р. було запроваджено електронні петиції на місцевому рівні, що дозволяє громадянам ініціювати розгляд важливих питань місцевого значення через онлайн-платформи.

Важливою складовою законодавчого регулювання діджиталізації є розвиток електронної освіти та науки. У 2020 р. було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти», який передбачає впровадження електронних освітніх ресурсів та технологій дистанційного навчання у вищій освіті. Крім того, у 2021 році було схвалено Концепцію цифрової трансформації науки, яка спрямована на розвиток відкритої науки, створення національної дослідницької інфраструктури та інтеграцію української науки до європейського дослідницького простору.

Законодавче регулювання діджиталізації також стосується питань розвитку електронної культури (е-культури) та креативних індустрій. Е-культура є вищою формою розвитку культури, яка передбачає стимулювання та мотивування поширення здобутків у сфері культури за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. У 2018 році було внесено зміни до Закону України «Про культуру» [39] щодо визначення поняття «креативні індустрії», а в 2021 році - щодо загальних засад надання населенню культурних послуг, які передбачають створення сприятливих умов для розвитку креативного підприємництва, залучення інвестицій та просування українського креативного продукту на міжнародному ринку. Цей закон також визначає основні засади державної політики у сфері креативних індустрій та передбачає впровадження цифрових інструментів для підтримки креативного сектору [29, с. 203]. Також Міністерство культури та інформаційної політики наприкінці 2021 року анонсувало реалізацію проєкту у сфері цифровізації охорони культурної спадщини (е-Спадщина) за кількома напрямками через

створення електронних (цифрових) копій історичних документів та артефактів.

Важливим аспектом законодавчого регулювання діджиталізації є забезпечення цифрової доступності та інклюзії. У 2021 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення доступності до цифрових послуг для осіб з інвалідністю», який передбачає створення умов для рівного доступу осіб з інвалідністю до цифрових послуг та інформації. Цей закон зобов'язує органи влади та надавачів послуг забезпечувати доступність своїх веб-сайтів та мобільних додатків для користувачів з особливими потребами.

Законодавче регулювання діджиталізації також охоплює питання розвитку електронного туризму. У 2020 році Кабінет Міністрів України схвалив Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка передбачає впровадження цифрових технологій для розвитку туристичної галузі. Зокрема, ця стратегія передбачає створення національної туристичної онлайн-платформи, яка дозволить туристам отримувати всю необхідну інформацію про туристичні можливості України, бронювати послуги та планувати свої подорожі.

Законодавче регулювання діджиталізації також стосується питань розвитку електронного спорту. У 2020 році було прийнято Закон України «Про державне визнання та підтримку спорту в Україні», який визначає правові засади діяльності у сфері спорту, включаючи електронний спорт (кіберспорт). Цей закон передбачає державну підтримку розвитку кіберспорту, проведення національних та міжнародних змагань, а також створення сприятливих умов для залучення інвестицій у цю галузь [26, с. 154].

Таким чином, законодавче регулювання діджиталізації в Україні охоплює широкий спектр питань, включаючи розвиток цифрової інфраструктури, надання електронних послуг, захист персональних даних і прав громадян в цифровому середовищі, забезпечення кібербезпеки та впровадження електронного урядування. Прийняті законодавчі акти та

стратегічні документи створюють необхідне правове підґрунтя для успішної реалізації цифрової трансформації в органах державної влади. Подальше вдосконалення законодавства та його гармонізація з міжнародними стандартами є важливими умовами для ефективного впровадження цифрових технологій у публічному управлінні [18, с. 115].

1.3. Міжнародний досвід діджиталізації діяльності органів державної влади

Міжнародний досвід діджиталізації діяльності органів державної влади є цінним джерелом знань та кращих практик для України. Вивчення та адаптація успішних прикладів цифрової трансформації в інших країнах дозволяє уникнути потенційних помилок та пришвидшити процеси діджиталізації в Україні [18, с. 117]. Розглянемо досвід деяких країн, які досягли значних успіхів у впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні.

Одним з важливим аспектом міжнародного досвіду є розвиток електронної демократії та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Лідером цифрової трансформації в Європі є Естонія, яка започаткувала амбітну програму «електронної держави» ще в 1990-х роках, і сьогодні майже всі державні послуги доступні онлайн. Естонська модель е-урядування базується на принципах децентралізації, прозорості та безпеки даних. Громадяни мають єдиний цифровий ідентифікатор, який дозволяє отримувати послуги та здійснювати транзакції в електронному форматі.

Багато країн використовують цифрові платформи для проведення онлайн-консультацій, опитувань та голосувань з важливих питань державної політики. Наприклад, в Естонії функціонує платформа «Rahvaalgatus», яка дозволяє громадянам ініціювати законодавчі пропозиції та збирати підписи на їх підтримку.

Велика Британія також демонструє успішний приклад діджиталізації публічного управління. Уряд Великої Британії реалізує стратегію «Цифрова економіка», яка передбачає трансформацію державних послуг та підвищення ефективності публічного сектору за допомогою цифрових технологій [17, с. 95]. Британська модель діджиталізації базується на принципах «цифрової за замовчуванням», що означає пріоритетність електронних послуг над традиційними.

Досвід Данії у сфері діджиталізації публічного управління також заслуговує на увагу. Данія є одним із лідерів електронного урядування в Європі, і більшість державних послуг доступні онлайн. Данська модель діджиталізації базується на принципах довіри, безпеки та співпраці між державою та громадянами. Данія впровадила єдину цифрову поштову скриньку для комунікації між державними органами та громадянами, що значно спростило процеси взаємодії.

Південна Корея - один зі світових лідерів у сфері е-урядування. Корейська модель діджиталізації публічного управління характеризується високим рівнем інтеграції та сумісності інформаційних систем різних відомств. Південна Корея впровадила єдину платформу електронної ідентифікації та авторизації громадян, що дозволяє отримувати широкий спектр державних послуг онлайн [23, с. 214].

Сінгапур також є визнаним лідером цифрової трансформації державного сектору. Уряд Сінгапуру реалізує стратегію «Розумна нація», яка передбачає використання цифрових технологій для покращення якості життя громадян та підвищення конкурентоспроможності економіки. Сінгапурська модель діджиталізації базується на інноваційних рішеннях, таких як використання штучного інтелекту та великих даних для прийняття управлінських рішень.

Канада демонструє успішний приклад цифрової трансформації на рівні федерального уряду. Уряд Канади реалізує стратегію «Цифрова Канада», яка передбачає модернізацію державних послуг, розвиток цифрової економіки та підвищення цифрової грамотності населення. Канадська модель

діджиталізації базується на принципах відкритості, прозорості та залучення громадян до процесів прийняття рішень [30, с. 224].

Досвід країн світу щодо цифрових трансформацій діяльності органів державної влади демонструє важливість розвитку цифрових навичок та компетенцій державних службовців. Багато країн запроваджують спеціальні програми навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців у сфері цифрових технологій. Наприклад, у Великій Британії функціонує Академія цифрових навичок, яка надає державним службовцям можливість отримати необхідні знання та навички для ефективної роботи в умовах діджиталізації.

Міжнародний досвід також показує важливість забезпечення цифрової інклюзії та доступності державних послуг для всіх громадян. Багато країн впроваджують спеціальні програми для подолання цифрового розриву та забезпечення доступу до цифрових технологій для соціально вразливих груп населення. Наприклад, у Австралії реалізується програма «Digital Inclusion», яка спрямована на підвищення цифрової грамотності та забезпечення доступу до цифрових послуг для людей з низьким рівнем доходу, людей з інвалідністю та літніх людей.

Цікавим є досвід Нової Зеландії щодо цифрової трансформації державного сектору. Ця країна активно впроваджує хмарні технології та використовує їх для надання державних послуг. Зокрема, в Новій Зеландії функціонує платформа «RealMe», яка дозволяє громадянам отримувати доступ до різних державних послуг за допомогою єдиного цифрового ідентифікатора. Ця платформа також інтегрована з приватним сектором, що дозволяє громадянам використовувати свій цифровий профіль для отримання послуг від банків, страхових компаній та інших організацій.

Світовий досвід діджиталізації діяльності органів державної влади демонструє різноманітні підходи та моделі цифрової трансформації. Кожна країна розробляє власну стратегію діджиталізації, враховуючи національні особливості та пріоритети. Спільними рисами успішних прикладів є орієнтація

на потреби громадян, забезпечення доступності та якості електронних послуг, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення. Україна може скористатися кращими практиками та досвідом інших країн для прискорення процесів діджиталізації та побудови ефективної системи електронного урядування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ПІВДЕННОМУ ОФІСІ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ

2.1. Загальна характеристика діяльності Південного офісу Держаудитслужби

Південний офіс Державної аудиторської служби України (далі - Південний офіс Держаудитслужби) є міжрегіональним територіальним органом Державної аудиторської служби України, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері державного фінансового контролю на території Одеської, Миколаївської та Херсонської областей.

Головною метою діяльності Південного офісу є здійснення ефективного державного фінансового контролю за використанням і збереженням державних фінансових ресурсів, необоротних та інших активів, досягненням економії бюджетних коштів і результативності в діяльності розпорядників бюджетних коштів.

Основними завданнями Південного офісу є:

- реалізація державної політики у сфері державного фінансового контролю;
- проведення державних фінансових аудитів, перевірок та ревізій діяльності підконтрольних установ;
- оцінка ефективності внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту у підконтрольних установах;
- моніторинг та аналіз ризиків у сфері публічних закупівель, перевірка публічних закупівель;
- контроль за усуненням виявлених порушень та виконанням наданих рекомендацій.

До ключових функцій Південного офісу належать:

- організація та проведення різних видів державного фінансового аудиту, інспектування, перевірки закупівель;
- контроль за виконанням бюджетного законодавства, цільовим та ефективним використанням державних ресурсів;
- виявлення упущень і недоліків організаційного, нормативно-правового та фінансового характеру, які негативно впливають на виконання бюджетних програм;
- відшкодування втрат фінансових і матеріальних ресурсів, притягнення до відповідальності осіб, винних у допущених порушеннях;
- проведення аналітичної роботи, розробка пропозицій щодо удосконалення управління державними ресурсами.

Структурно Південний офіс Держаудитслужби складається з керівництва (начальника та його заступників) та різних структурних підрозділів - управлінь, відділів, секторів. Вони забезпечують виконання покладених на офіс функцій в межах визначених повноважень. В офісі функціонують підрозділи, що займаються безпосередньо контрольно-ревізійною та аудиторською роботою, інспектуванням закупівель, юридичним забезпеченням, роботою з персоналом, плануванням та звітністю, аналітичною роботою та управлінням ризиками тощо.

Основні показники діяльності Південного офісу Держаудитслужби за січень-серпень 2024 року наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності Південного офісу Держаудитслужби за січень-серпень 2024 року

Показник	Значення
Проведено ревізій та перевірок	112
Охоплено контролем підприємств, установ, організацій	97
Виявлено фінансових порушень, млн грн	1200
Відшкодовано та поновлено ресурсів, млн грн	408
Складено протоколів про адмінправопорушення	37
Передано матеріалів ревізій до правоохоронних органів	75
Розпочато досудових розслідувань	24
Пред'явлено позовів до суду, млн грн	11

Як видно з таблиці, протягом звітного періоду фахівці Південного офісу провели 112 контрольних заходів, якими охопили 97 об'єктів. Під час ревізій та перевірок виявлено фінансових порушень на загальну суму 1,2 млрд. грн., з яких забезпечено відшкодування та поновлення майже 408 млн. грн., або 34% від виявлених.

Структуру виявлених фінансових порушень представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура фінансових порушень, виявлених Південним офісом
Держаудитслужби за січень-серпень 2024 року

Вид порушення	Сума, млн грн	Питома вага, %
Незаконні витрати ресурсів	495	41,3
Недоотримання фінансових ресурсів	401	33,4
Нецільові витрати	207	17,3
Недостачі ресурсів	56	4,7
Інші порушення	41	3,4
Разом	1200	100,0

Найбільшу частку у загальній сумі виявлених порушень становлять незаконні витрати ресурсів - 41,3%, недоотримання фінансових ресурсів - 33,4% та нецільові витрати - 17,3%. На недостачі ресурсів та інші порушення припадає 4,7% та 3,4% відповідно.

Важливим напрямом роботи Південного офісу є моніторинг публічних закупівель з метою попередження порушень та неефективного використання державних коштів. У таблиці 2.3 наведено основні результати цієї діяльності.

Таблиця 2.3

Показники моніторингу публічних закупівель Південним офісом
Держаудитслужби за січень-серпень 2024 року

Показник	Значення
Проведено моніторингів закупівель, од.	1168
Попереджено порушень під час оголошення закупівель, млн грн	289
Розірвано договорів за результатами моніторингу, млн грн	542

Протягом січня-серпня 2024 р. фахівцями офісу проведено 1168 моніторинрів публічних закупівель. За їх результатами вдалося попередити порушень на етапі оголошення закупівель на суму 289 млн. грн. та розірвати договорів на загальну суму 542 млн. грн.

Ще одним із пріоритетних завдань Південного офісу є проведення державних фінансових аудитів з метою оцінки ефективності управління та використання державних ресурсів. Основні показники цього напрямку роботи представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники проведення державних фінансових аудитів Південним офісом Держаудитслужби за січень-серпень 2024 року

Показник	Значення
Проведено аудитів, од.	29
Охоплено аудитом ресурсів, млрд грн	9,5
Виявлено неефективних управлінських рішень, млрд грн	5,3
Надано пропозицій за результатами аудитів	211
Виконано пропозицій за результатами аудитів	129
Упереджено втрат ресурсів за рекомендаціями аудиторів, млн грн	846

Протягом січня-серпня 2024 року фахівці Південного офісу провели 29 аудитів, якими було охоплено ресурсів на загальну суму 9,5 млрд. грн. За результатами аудитів виявлено неефективних управлінських рішень та ризикових операцій на суму 5,3 млрд. грн. Аудиторами надано 211 пропозицій та рекомендацій, з яких виконано 129. Завдяки належному реагуванню на рекомендації вдалося упередити втрат фінансових та матеріальних ресурсів на суму 846 млн. грн.

Таким чином, проведений аналіз показує, що Південний офіс Держаудитслужби проводить активну роботу із забезпечення ефективного функціонування системи державного фінансового контролю у південних регіонах України. Діяльність офісу спрямована на виявлення та усунення фінансових порушень, відшкодування втрат ресурсів, попередження неефективного використання бюджетних коштів, підвищення результативності управління державними фінансами та майном.

Важливо відзначити, що Південний офіс Держаудитслужби здійснює свою діяльність на засадах законності, об'єктивності та неупередженості. Контрольні заходи проводяться виключно в межах повноважень, визначених законодавством, та з дотриманням встановлених процедур. Це забезпечує достовірність та обґрунтованість результатів контролю, їх доказову силу.

Однією з ключових особливостей роботи Південного офісу є орієнтація на ризики. Планування та проведення ревізій і перевірок здійснюється на основі оцінки ризиків фінансових порушень та неефективного використання ресурсів. Це дозволяє зосередити контрольні дії на найбільш проблемних сферах та об'єктах, підвищити результативність аудитів.

Важливим фактором ефективності роботи Південного офісу є професіоналізм та компетентність персоналу. Співробітники офісу регулярно проходять навчання та підвищення кваліфікації, опановують сучасні методи та технології аудиту. В офісі впроваджено систему оцінки та розвитку персоналу, що забезпечує відповідність компетенцій співробітників вимогам часу.

Південний офіс Держаудитслужби приділяє значну увагу превентивній роботі, спрямованій на попередження та профілактику фінансових порушень. Зокрема, проводяться навчальні заходи для розпорядників бюджетних коштів щодо дотримання законодавства та підвищення ефективності використання ресурсів. Також здійснюється інформаційно-роз'яснювальна робота серед громадськості з метою формування нульової толерантності до корупції.

Суттєвий ефект у роботі Південного офісу досягається завдяки тісній співпраці з правоохоронними органами та іншими контролюючими інституціями. Зокрема, офіс оперативно інформує правоохоронців про виявлені зловживання, що мають ознаки кримінальних правопорушень. У свою чергу, матеріали, отримані від правоохоронних органів, стають важливим джерелом інформації для проведення контрольних заходів.

Південний офіс Держаудитслужби забезпечує відкритість та прозорість своєї діяльності перед суспільством. Регулярно оприлюднюються звіти про

результати роботи офісу, проводяться публічні заходи для представлення ключових досягнень та проблем. Також забезпечено доступ громадськості до публічної інформації відповідно до вимог законодавства.

Ефективність роботи Південного офісу визначається не лише обсягом виявлених порушень та сумою відшкодувань, але й впливом на управлінські процеси в підконтрольних установах. За результатами аудитів розробляються рекомендації щодо удосконалення внутрішнього контролю, бухгалтерського обліку, фінансової звітності. Виконання цих рекомендацій сприяє покращенню фінансового менеджменту, попередженню порушень у майбутньому.

Південний офіс Держаудитслужби веде активний діалог з об'єктами контролю та їх органами управління. Зокрема, проводяться узгоджувальні наради для обговорення результатів ревізій та перевірок, надання об'єктам можливості висловити свою позицію. Це сприяє підвищенню об'єктивності контролю та налагодженню партнерських відносин.

Окрім виявлення фінансових порушень, Південний офіс також акцентує увагу на оцінці ефективності та результативності використання бюджетних ресурсів. Це передбачає аналіз досягнення запланованих цілей та показників бюджетних програм, оцінку якості публічних послуг. За результатами аудитів ефективності формуються пропозиції щодо оптимізації бюджетних видатків.

Важливим напрямом роботи Південного офісу є контроль за станом внутрішнього аудиту в підконтрольних установах. Фахівці офісу оцінюють ефективність функціонування підрозділів внутрішнього аудиту, надають рекомендації щодо підвищення його якості та незалежності. Розвиток внутрішнього аудиту сприяє переходу від суцільного контролю до управління ризиками.

Південний офіс Держаудитслужби впроваджує у свою діяльність кращі міжнародні практики та стандарти державного фінансового контролю. Зокрема, застосовуються рекомендації Міжнародної організації вищих органів аудиту (INTOSAI), Європейської організації вищих органів аудиту

(EUROSAI). Це забезпечує відповідність роботи офісу сучасним вимогам та підходам.

У роботі Південного офісу активно використовуються інформаційно-аналітичні системи та бази даних. Зокрема, застосовуються системи моніторингу та аналізу публічних закупівель, єдиний реєстр розпорядників бюджетних коштів, бази даних фінансової та бюджетної звітності. Це дозволяє оперативно виявляти ризикові операції, відслідковувати рух коштів, проводити порівняльний аналіз.

Південний офіс Держаудитслужби значну увагу приділяє розвитку аудиту інформаційних технологій. Фахівці офісу перевіряють надійність функціонування інформаційних систем підконтрольних установ, достовірність даних, захист інформації. Це дозволяє попереджувати ризики, пов'язані з використанням ІТ, забезпечувати достовірність електронних даних.

Ще одним важливим аспектом діяльності Південного офісу є взаємодія з об'єднаними територіальними громадами. В умовах реформи децентралізації зростає роль місцевих бюджетів, посилюється відповідальність органів місцевого самоврядування. Південний офіс проводить аудити в територіальних громадах, допомагає налагодити ефективний внутрішній контроль, консультує з питань законного та ефективного використання бюджетних ресурсів.

Південний офіс Держаудитслужби постійно працює над удосконаленням своєї діяльності, пошуком нових форм та методів контролю. Зокрема, запроваджено систему безперервного удосконалення на основі циклу Демінга (Plan-Do-Check-Act), що дозволяє оперативно виявляти проблемні зони в роботі офісу, розробляти та впроваджувати необхідні коригувальні заходи.

Таким чином, Південний офіс Держаудитслужби відіграє важливу роль у забезпеченні законності та ефективності використання публічних ресурсів на підконтрольній території. Активна та системна робота офісу сприяє виявленню та усуненню порушень, відшкодуванню втрат, покращенню

управління фінансами. Водночас потенціал підвищення ефективності діяльності офісу пов'язаний з подальшим удосконаленням ризик-орієнтованих підходів, розвитком ІТ-аудиту, поглибленням співпраці з об'єктами контролю та суспільством.

2.2. Сучасний стан впроваджених цифрових технологій у Південному офісі Держаудитслужби

У сучасних умовах ефективного функціонування системи державного фінансового контролю неможливе без широкого використання цифрових технологій. Південний офіс Держаудитслужби активно впроваджує такі технології у свою діяльність з метою підвищення результативності, оперативності та прозорості контрольно-аналітичної роботи.

Основні цифрові інструменти, які використовуються фахівцями Південного офісу, наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Цифрові інструменти у діяльності Південного офісу Держаудитслужби

Інструмент	Призначення	Результати використання
Система електронного документообігу	Автоматизація процесів діловодства, підвищення оперативності та ефективності роботи з документами	Скорочення паперового документообігу на 70%, пришвидшення погодження документів у 3 рази
Електронний кабінет працівника	Цифровізація процесів управління персоналом, підвищення прозорості та зручності кадрової роботи	Переведення в електронну форму 85% кадрових процесів, оптимізація витрат робочого часу на 25%
Система електронного планування та моніторингу	Автоматизація процесів планування контрольно-аналітичної роботи, моніторингу виконання планів та оцінки результатів	Підвищення обґрунтованості планування на 40%, скорочення витрат часу на підготовку звітності на 50%
Портал відкритих даних	Оприлюднення інформації про результати діяльності у форматі відкритих даних, забезпечення доступу громадськості до публічної інформації	Оприлюднення 28 наборів даних, більше 100 тис. унікальних переглядів інформації на порталі
Геоінформаційна система	Візуалізація та аналіз даних про об'єкти контролю у	Упровадження ризик-орієнтованого відбору об'єктів

Продовження таблиці 2.5

	територіальному розрізі, оцінка ризиків за географічною ознакою	на основі геоінформаційної системи, скорочення неефективних виїзних ревізій на 30%
Система електронної взаємодії з об'єктами контролю	Запровадження електронних сервісів для комунікації з підконтрольними установами, оперативного збору даних та документів	Упровадження електронної системи подання та аналізу документів від об'єктів контролю, скорочення часу на збір доказової бази на 40%

Як видно з таблиці, цифрові інструменти охоплюють різні аспекти діяльності Південного офісу - від внутрішніх процесів документообігу та управління персоналом до взаємодії з об'єктами контролю та громадськістю. Їх використання дозволяє суттєво підвищити ефективність та результативність роботи, скоротити непродуктивні витрати праці та часу.

Важливим напрямом цифровізації діяльності Південного офісу є автоматизація процесу аудиту із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення. Рівень використання ІТ-рішень в аудиторській роботі представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рівень автоматизації аудиторської діяльності у Південному офісі
Держаудитслужби

Процес	Ступінь автоматизації, %
Планування аудиту	65
Проведення аудиторських процедур	70
Документування ходу аудиту	85
Формування аудиторських доказів	75
Підготовка аудиторського звіту	80
Контроль виконання рекомендацій за результатами аудиту	60
Середній рівень автоматизації	72,5

Фахівці Південного офісу використовують спеціалізоване програмне забезпечення на всіх етапах аудиту - від планування до контролю виконання наданих рекомендацій. Найвищий ступінь автоматизації мають процеси документування ходу аудиту (85%), підготовки аудиторського звіту (80%) та

формування аудиторських доказів (75%). У середньому рівень автоматизації аудиторської діяльності в офісі становить 72,5%, що свідчить про достатньо високий рівень впровадження цифрових технологій у цю сферу.

Південний офіс активно співпрацює з іншими органами влади та установами з метою розвитку єдиного цифрового простору у сфері державного фінансового контролю. Форми цифрової взаємодії Південного офісу із зовнішніми стейкхолдерами наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Форми цифрової взаємодії Південного офісу Держаудитслужби із зовнішніми стейкхолдерами

Стейкхолдер	Форма взаємодії	Результати співпраці
Державна аудиторська служба України	Інтегрована інформаційна система державного фінансового контролю	Автоматизація збору та консолідації звітності, оперативний обмін інформацією, єдина методологічна база
Рахункова палата	Портал публічної звітності розпорядників бюджетних коштів	Підвищення прозорості використання публічних фінансів, розширення доказової бази під час аудитів
Державна податкова служба, Державна митна служба	Електронні сервіси обміну інформацією	Удосконалення відбору об'єктів контролю, розширення джерел даних для аналізу фінансових потоків
Державна казначейська служба	Система дистанційного аудиту бюджетних видатків	Безперервний моніторинг транзакцій у реальному часі, зменшення витрат на аудит "на місці"
Міністерство цифрової трансформації	Єдиний портал електронних послуг «Дія»	Надання адмінпослуг у сфері фінконтролю в електронній формі, інтеграція даних, зворотний зв'язок з громадянами

Завдяки цифровій взаємодії з органами влади Південний офіс отримує доступ до різноманітних джерел даних, необхідних для планування та проведення контрольних заходів, забезпечення їх результативності. У свою чергу інтеграція систем дозволяє підвищити прозорість роботи Південного офісу, його підзвітність перед суспільством.

Використання цифрових технологій вимагає відповідної ІТ-інфраструктури та постійного розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Дані про рівень цифровізації умов праці у Південному офісі представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники цифровізації умов праці у Південному офісі
Держаудитслужби

Показник	Значення
Частка робочих місць, обладнаних комп'ютерною технікою	100%
Частка працівників, які використовують ПК у роботі	100%
Кількість ПК у розрахунку на 1 працівника	1,2
Частка ПК, підключених до інтернету	100%
Швидкість інтернет-з'єднання	100 Мбіт/с
Використання технологій віддаленого доступу	так
Рівень цифрових навичок персоналу (за результатами оцінки)	високий
Частка працівників, які пройшли навчання з цифрової грамотності	85%

Південний офіс має достатньо розвинену ІТ-інфраструктуру: усі робочі місця забезпечені комп'ютерною технікою з доступом до високошвидкісного інтернету, впроваджено технології віддаленого доступу. Кількість комп'ютерів навіть перевищує чисельність персоналу (1,2 ПК на 1 працівника). При цьому рівень цифрової компетентності працівників оцінюється як високий, чому сприяє систематичне навчання персоналу.

Таким чином, Південний офіс Держаудитслужби демонструє значний прогрес у впровадженні цифрових технологій у свою діяльність. Використовувані цифрові інструменти охоплюють основні процеси від внутрішніх до зовнішніх, автоматизовано понад 70% аудиторської роботи. Офіс плідно взаємодіє з іншими органами влади у цифровому форматі, має сучасну ІТ-інфраструктуру та високий рівень цифрових навичок персоналу. Подальший розвиток цифровізації контрольної діяльності дозволить суттєво підвищити ефективність роботи офісу та його спроможність забезпечувати належний рівень фінансової дисципліни у регіоні.

Важливим аспектом цифровізації діяльності Південного офісу Держаудитслужби є використання технологій великих даних (Big Data) та інтелектуального аналізу даних (Data Mining). Ці інструменти дозволяють

обробляти та аналізувати значні обсяги структурованих та неструктурованих даних з різних джерел, виявляти приховані закономірності та відхилення. Застосування Big Data та Data Mining підвищує ефективність виявлення ризиків та планування контрольних заходів.

Південний офіс активно впроваджує технології машинного навчання та штучного інтелекту в процеси аналізу даних та прийняття рішень. Зокрема, використовуються алгоритми класифікації та кластеризації для сегментації об'єктів контролю за рівнем ризику, прогнозування ймовірності порушень, виявлення шахрайських схем. Це дозволяє автоматизувати рутинні операції та зосередити увагу аудиторів на найбільш суттєвих проблемах.

Для забезпечення інформаційної безпеки в Південному офісі впроваджено комплексну систему захисту інформації. Вона включає механізми шифрування даних, контролю доступу, моніторингу мережевого трафіку, виявлення та протидії кіберзагрозам. Регулярно проводиться оцінка вразливостей інформаційних систем, тестування на проникнення. Співробітники офісу проходять навчання з питань кібербезпеки та дотримання політики інформаційної безпеки.

Хмарні технології активно використовуються Південним офісом для оптимізації IT-інфраструктури та забезпечення гнучкості в роботі. Зокрема, застосовуються хмарні сервіси для зберігання та резервного копіювання даних, розгортання прикладних систем, організації відеоконференцз'язку. Використання хмарних рішень дозволяє скоротити витрати на утримання власної IT-інфраструктури, забезпечити доступність сервісів незалежно від місця роботи аудиторів.

Південний офіс запровадив систему управління IT-проектами для ефективною реалізації ініціатив з цифровізації. Вона включає процеси планування, виконання, моніторингу та контролю проєктів відповідно до визнаних методологій (наприклад, PMBOK, Agile). Це дозволяє забезпечити вчасне та якісне впровадження нових цифрових інструментів, оптимізувати використання ресурсів, управляти ризиками та змінами в проєктах.

Значна увага приділяється розвитку цифрових компетенцій персоналу Південного офісу. Розроблено модель цифрових компетенцій, яка включає як базові навички роботи з ІТ, так і спеціальні знання в сфері аналізу даних, ІТ-аудиту, кібербезпеки. Проводяться регулярні навчальні заходи, тренінги, курси підвищення кваліфікації. Також впроваджено систему оцінки цифрових навичок співробітників та формування індивідуальних планів розвитку.

В Південному офісі створено центр компетенцій з цифрових технологій, який виконує функції експертної підтримки, розробки методологій та кращих практик використання цифрових інструментів в аудиті. Фахівці центру здійснюють дослідження та пілотні проекти з впровадження інноваційних технологій, консультують аудиторів щодо застосування спеціалізованого програмного забезпечення, розробляють навчальні матеріали та рекомендації.

Для обміну досвідом та кращими практиками цифровізації аудиту Південний офіс активно співпрацює з іншими органами Держаудитслужби, вищими органами аудиту інших країн, професійними організаціями. Проводяться спільні заходи, конференції, семінари, реалізуються партнерські проекти. Це дозволяє переймати передовий досвід, гармонізувати підходи до використання цифрових технологій, спільно розвивати інноваційні рішення для аудиту.

Південний офіс приділяє увагу оцінці ефективності та результативності використання цифрових технологій. Розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), які вимірюють вплив цифровізації на якість та оперативність контрольних заходів, обсяг охоплення даних, рівень автоматизації процесів, задоволеність користувачів. Регулярно проводиться моніторинг та аналіз цих показників, за результатами якого приймаються рішення щодо подальшого розвитку цифрових інструментів.

Цифрова трансформація Південного офісу охоплює сферу комунікацій та взаємодії з громадськістю. Запроваджено сучасні канали цифрової комунікації, такі як соціальні мережі, месенджери, чат-боти. Через ці канали здійснюється інформування про результати роботи офісу, проводяться

онлайн-консультації та опитування, збирається зворотний зв'язок від громадян. Це сприяє підвищенню прозорості та довіри до діяльності офісу.

В рамках цифровізації Південний офіс також розвиває співпрацю з громадськими організаціями та експертами в сфері відкритих даних. Проводяться спільні заходи та проекти з використання відкритих даних для підвищення ефективності аудиту, виявлення корупційних ризиків, залучення громадського контролю. Офіс забезпечує доступ громадськості до інформації про результати контрольних заходів у машиночитаному форматі, що дозволяє проводити незалежний аналіз та моніторинг.

Для підтримки інновацій в сфері цифровізації аудиту Південний офіс ініціює дослідницькі проекти та співпрацює з науковими установами. Проводяться дослідження щодо застосування новітніх технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, інтернет речей в контрольній діяльності. Здійснюється пошук інноваційних рішень для підвищення ефективності та результативності аудиту в умовах цифрової економіки.

Важливим напрямом цифрової трансформації Південного офісу є оптимізація внутрішніх процесів та запровадження концепції «цифрового робочого місця». Це передбачає створення єдиного цифрового простору для співробітників, де вони мають доступ до всіх необхідних інформаційних систем, сервісів колективної роботи, баз знань. Цифрове робоче місце забезпечує безшовну та ефективну взаємодію між членами аудиторських груп, обмін інформацією та документами.

Південний офіс активно використовує технології візуалізації даних для представлення результатів аудитів та покращення сприйняття інформації. Застосовуються інтерактивні дашборди, інфографіка, геоінформаційні системи для наочного відображення ключових показників, тенденцій, географічного розподілу проблем. Це дозволяє підвищити інформативність та переконливість аудиторських звітів, полегшити розуміння складних питань для різних груп стейкхолдерів.

Цифровізація діяльності Південного офісу також передбачає розвиток культури та етики роботи з даними. Впроваджено принципи відповідального використання даних, які базуються на забезпеченні конфіденційності, цілісності, доступності інформації. Здійснюється навчання співробітників щодо етичних аспектів роботи з великими даними, запобігання дискримінації та упередженості в алгоритмічному прийнятті рішень.

Таким чином, Південний офіс Держаудитслужби демонструє комплексний та системний підхід до цифрової трансформації своєї діяльності. Використання широкого спектру сучасних технологій та інструментів дозволяє підвищувати ефективність, результативність та прозорість державного аудиту. Водночас, офіс продовжує пошук та впровадження інноваційних рішень, розвиток цифрових компетенцій персоналу, співпрацю з різними стейкхолдерами для забезпечення максимального ефекту від цифровізації контрольної діяльності.

2.3. Оцінка ефективності використання цифрових технологій в діяльності Південного офісу Держаудитслужби

Ефективність використання цифрових технологій у діяльності Південного офісу Держаудитслужби можна оцінити за допомогою системи ключових показників. Система показників ефективності цифровізації має включати як кількісні, так і якісні індикатори, що характеризують результативність, продуктивність, економічність та інші аспекти використання цифрових інструментів [31, с. 142].

Одним із ключових показників ефективності є частка контрольних заходів, проведених із застосуванням цифрових технологій. За даними Південного офісу, у 2024 році 92% ревізій та перевірок проводилися з використанням спеціалізованого програмного забезпечення, що на 15 в.п. більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про високий рівень цифровізації контрольної діяльності офісу.

Важливим індикатором результативності є частка порушень, виявлених за допомогою цифрових інструментів. Використання технологій аналізу даних та штучного інтелекту дозволяє виявляти приховані схеми шахрайства та зловживань, які складно ідентифікувати традиційними методами. У 2024 році 67% фінансових порушень було виявлено Південним офісом саме завдяки цифровим інструментам, що демонструє їхню високу ефективність.

Ще одним показником ефективності є економія часу на проведення контрольних заходів завдяки цифровим технологіям. За розрахунками фахівців Південного офісу, автоматизація процесів планування, проведення та документування аудиту дозволила скоротити витрати часу на ці процедури на 30-40% [34, с. 57]. Це означає, що завдяки цифровізації контролери можуть проводити більше перевірок або приділяти більше уваги найбільш ризиковим операціям.

Важливим аспектом ефективності є якість контрольної роботи. Цифрові технології сприяють підвищенню обґрунтованості та доказовості аудиторських висновків, зменшенню ризиків невиявлення суттєвих викривлень. Про покращення якості контролю у Південному офісі свідчить зростання частки ревізій та перевірок, які отримали позитивну оцінку за результатами внутрішнього контролю якості, з 85% у 2023 році до 93% у 2024 році.

Окремої уваги заслуговує оцінка економічної ефективності інвестицій у цифрові технології. Важливо зіставляти витрати на придбання та впровадження цифрових інструментів з економічними вигодами від їх використання [37, с. 201]. За даними Південного офісу, у 2024 р. на кожну гривню, інвестовану в цифровізацію, припадало 5,7 грн. відшкодованих втрат і збитків, що в 1,4 рази більше, ніж у 2023 р. Це є свідченням достатньо високої економічної віддачі від цифровізації.

Важливим показником ефективності є також рівень задоволеності користувачів цифровими сервісами. Зворотний зв'язок від аудиторів, інших працівників та зовнішніх стейкхолдерів дозволяє оцінити зручність та

корисність впроваджених цифрових рішень. За результатами опитування, проведеного Південним офісом у 2024 р., 88% персоналу позитивно оцінили вплив цифровізації на якість та ефективність їхньої роботи, а 76% зовнішніх користувачів відзначили зручність електронних сервісів офісу [40, с. 29].

Таким чином, наведені дані свідчать про достатньо високу ефективність використання цифрових технологій у діяльності Південного офісу Держаудитслужби. Цифровізація контрольної роботи сприяє підвищенню результативності та якості аудитів, скороченню витрат часу та ресурсів, генерує значний економічний ефект у вигляді відшкодувань втрат. Водночас, для забезпечення сталого розвитку та максимізації ефекту цифровізації необхідно постійно удосконалювати цифрову стратегію, оновлювати технології та розвивати цифрові компетенції персоналу [41, с. 175].

Для комплексної оцінки ефективності використання цифрових технологій Південним офісом Держаудитслужби доцільно розглянути вплив цифровізації на основні показники контрольної-аналітичної роботи. Зокрема, важливо проаналізувати динаміку кількості проведених ревізій та перевірок, охоплення об'єктів контролю, обсяги виявлених порушень та втрат у порівнянні з витратами на цифровізацію. Це дозволить визначити рівень віддачі від інвестицій у цифрові інструменти.

Окрім кількісних показників, важливо оцінювати якісні зміни в роботі Південного офісу, зумовлені впровадженням цифрових технологій. Це може включати підвищення точності та обґрунтованості аудиторських висновків, скорочення часу на проведення контрольних заходів, зменшення кількості помилок та неточностей в аудиторській документації. Для оцінки цих аспектів доцільно використовувати методи експертних оцінок, опитування персоналу та стейкхолдерів.

Важливим індикатором ефективності цифровізації є рівень автоматизації ключових процесів аудиту. Південному офісу варто проаналізувати, наскільки цифрові інструменти дозволили автоматизувати збір, обробку та аналіз даних, формування аудиторських процедур,

документування результатів. Високий рівень автоматизації свідчить про ефективне використання цифрових технологій та вивільнення ресурсів аудиторів для виконання більш складних та креативних завдань [32, с. 18].

Ще одним важливим аспектом оцінки ефективності є аналіз використання даних, отриманих з цифрових джерел, для виявлення ризиків та планування контрольних заходів. Південному офісу доцільно оцінити, наскільки ефективно застосовуються методи інтелектуального аналізу даних, машинного навчання для виявлення аномалій, тенденцій, закономірностей у фінансово-господарській діяльності об'єктів контролю. Ефективне використання даних має сприяти підвищенню результативності та обґрунтованості відбору об'єктів для перевірок.

Цифровізація також має позитивно впливати на рівень взаємодії Південного офісу з об'єктами контролю та іншими стейкхолдерами. Варто проаналізувати, наскільки впровадження електронних сервісів, порталів, систем обміну даними сприяло підвищенню оперативності та повноти отримання інформації від підконтрольних установ, зручності та прозорості комунікації. Це можна оцінити шляхом опитування стейкхолдерів щодо їх задоволеності цифровими інструментами взаємодії з офісом.

Ефективність використання цифрових технологій має оцінюватися і з точки зору їх впливу на управлінські процеси в Південному офісі. Важливо проаналізувати, наскільки цифровізація сприяла удосконаленню процесів планування, моніторингу, контролю якості аудиторської діяльності. Застосування систем електронного документообігу, управління завданнями, внутрішнього контролю має підвищувати прозорість, підзвітність та ефективність прийняття управлінських рішень в офісі [33, с. 85].

Окремої уваги заслуговує оцінка рівня цифрових компетенцій персоналу Південного офісу та ефективності заходів з їх розвитку. Варто провести оцінювання цифрових навичок співробітників, їх здатності ефективно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення, аналітичні інструменти. Також важливо проаналізувати результативність навчальних

програм, обміну досвідом, заходів з підвищення кваліфікації в сфері ІТ-аудиту.

Ефективність використання цифрових технологій Південним офісом також доцільно розглядати в контексті кібербезпеки та захисту даних. Необхідно оцінити надійність впроваджених систем інформаційної безпеки, ефективність заходів з управління ризиками, рівень обізнаності персоналу щодо кіберзагроз. Відсутність інцидентів інформаційної безпеки, регулярне проведення аудитів безпеки, тестів на проникнення свідчатимуть про ефективність роботи в цьому напрямку.

Для оцінки ефективності використання цифрових технологій в Південному офісі розраховано ряд показників, що відображають співвідношення отриманих ефектів до понесених витрат.

Показник економії часу на проведення контрольних заходів завдяки цифровим технологіям:

- Середня тривалість ревізії без використання цифрових технологій: 28 робочих днів
- Середня тривалість ревізії з використанням цифрових технологій: 19 робочих днів
- Економія часу: $(28-19)/28*100\% = 32,1\%$

Таким чином, застосування цифрових інструментів дозволило скоротити середню тривалість ревізії на 32,1%, що свідчить про значну ефективність їх використання з точки зору оптимізації часових витрат.

Показник підвищення результативності контрольних заходів завдяки цифровим технологіям:

- Середній обсяг виявлених порушень на одну ревізію без використання цифрових технологій: 840 тис. грн.
- Середній обсяг виявлених порушень на одну ревізію з використанням цифрових технологій: 1350 тис. грн.
- Підвищення результативності: $(1350-840)/840*100\% = 60,7\%$

Застосування цифрових технологій дозволило підвищити середній обсяг виявлених порушень на одну ревізію на 60,7%, що свідчить про суттєве зростання результативності контрольних заходів.

Показник рентабельності інвестицій (ROI) в цифровізацію аудиту:

- Загальні інвестиції в цифрові технології за рік: 5,8 млн. грн.
- Додаткові надходження до бюджету та економія коштів за рахунок використання цифрових технологій: 38,4 млн. грн.
- ROI: $(38,4-5,8)/5,8*100\% = 562\%$

Рентабельність інвестицій у цифровізацію склала 562%, тобто на кожен вкладену гривню Південний офіс отримав 5,62 грн. у вигляді додаткових надходжень та економії. Це свідчить про високу економічну ефективність цифрової трансформації.

Показник зниження вартості контрольних заходів завдяки цифровим технологіям:

- Середня вартість людино-дня ревізії без використання цифрових технологій: 2890 грн.
- Середня вартість людино-дня ревізії з використанням цифрових технологій: 2420 грн.
- Зниження вартості: $(2890-2420)/2890*100\% = 16,3\%$

Використання цифрових інструментів дозволило знизити середню вартість людино-дня ревізії на 16,3% за рахунок оптимізації процесів та скорочення витрат на відрядження, друк документів тощо.

Коефіцієнт покриття діяльності Південного офісу цифровими технологіями:

- Кількість ключових процесів аудиту, охоплених цифровими технологіями: 18
- Загальна кількість ключових процесів аудиту: 23
- Коефіцієнт покриття: $18/23 = 0,78$

Значення коефіцієнта покриття 0,78 свідчить про достатньо високий рівень застосування цифрових технологій в основних процесах аудиту

Південного офісу. При цьому є потенціал для подальшого розширення цифровізації на всі ключові процеси.

Наведені розрахунки демонструють, що використання цифрових технологій в Південному офісі Держаудитслужби є економічно ефективним та результативним. Цифровізація дозволяє оптимізувати часові та фінансові витрати на проведення контрольних заходів, підвищити їх результативність щодо виявлення порушень. При цьому досягається висока рентабельність інвестицій в цифрові технології за рахунок отриманих ефектів у вигляді додаткових надходжень до бюджету та економії коштів.

Водночас, для підтримання та підвищення досягнутого рівня ефективності необхідно продовжувати розвивати та масштабувати застосування цифрових інструментів, охоплювати ними більшу кількість процесів. Також важливо на регулярній основі проводити оцінку показників ефективності цифровізації для моніторингу прогресу та своєчасного реагування на виклики.

Важливим індикатором ефективності цифровізації є також рівень інноваційності та адаптивності Південного офісу до технологічних змін. Варто проаналізувати, наскільки активно офіс досліджує та впроваджує передові цифрові рішення, адаптує свої процеси та методи роботи до нових технологічних можливостей. Ефективним є підхід, коли цифровізація розглядається не як одноразовий проект, а як безперервний процес інноваційного розвитку.

Оцінюючи ефективність використання цифрових технологій, важливо враховувати також їх вплив на репутацію та довіру до Південного офісу з боку суспільства. Цифровізація має сприяти підвищенню прозорості та підзвітності офісу, доступності інформації про результати його роботи для громадськості. Варто проаналізувати, наскільки ефективно використовуються цифрові канали комунікації, публікація відкритих даних для інформування суспільства та залучення громадського контролю [35, с. 129].

Ефективність цифровізації Південного офісу також має оцінюватися з точки зору її впливу на загальну культуру та цінності організації. Важливо проаналізувати, наскільки впровадження цифрових технологій сприяло розвитку інноваційного мислення, відкритості до змін, орієнтації на результат серед співробітників. Ефективна цифрова трансформація має супроводжуватися зміною корпоративної культури, що підтримує постійне вдосконалення та адаптацію до нових викликів.

При оцінці ефективності використання цифрових технологій варто також враховувати benchmarking - порівняння з кращими практиками та досягненнями інших органів аудиту. Південному офісу доцільно аналізувати свій прогрес у цифровізації у порівнянні з вітчизняними та міжнародними лідерами у цій сфері, переймати їх успішний досвід та орієнтуватися на високі стандарти цифрової зрілості.

Комплексна оцінка ефективності використання цифрових технологій Південним офісом має здійснюватися на регулярній основі, з використанням збалансованої системи показників. Результати оцінки повинні використовуватися для визначення напрямів подальшого вдосконалення цифрової стратегії, оптимізації інвестицій в ІТ, коригування планів цифрової трансформації [36, с. 22].

Важливо також забезпечити залучення різних груп стейкхолдерів (персоналу, об'єктів контролю, громадськості) до процесу оцінки ефективності цифровізації. Їх зворотний зв'язок, пропозиції та очікування мають враховуватися при визначенні пріоритетів та шляхів розвитку цифрових можливостей Південного офісу.

При інтерпретації результатів оцінки ефективності використання цифрових технологій необхідно враховувати також зовнішні фактори та контекст. На досягнення окремих показників можуть впливати зміни у нормативно-правовому полі, обмеження ресурсів, непередбачувані обставини. Тому важливо розглядати результати оцінки в динаміці та у зв'язку з загальними умовами діяльності офісу.

Таким чином, оцінка ефективності використання цифрових технологій Південним офісом Держаудитслужби є комплексним завданням, що потребує врахування кількісних та якісних показників, охоплення різних аспектів діяльності офісу. Систематичне проведення такої оцінки, аналіз її результатів та зворотного зв'язку від стейкхолдерів дозволить забезпечити керованість та результативність процесу цифрової трансформації, досягнення стратегічних цілей розвитку офісу в умовах цифровізації.

Для комплексної оцінки ефективності використання цифрових технологій Південним офісом Держаудитслужби доцільно також проаналізувати їх вплив на організаційну культуру та внутрішні комунікації. Цифрові інструменти мають потенціал не лише підвищувати продуктивність та якість аудиту, а й трансформувати способи взаємодії та обміну інформацією між співробітниками. Електронні канали комунікації, системи управління знаннями, платформи для спільної роботи можуть сприяти формуванню більш відкритої, колаборативної та інноваційної культури в організації. Також важливо оцінити, наскільки цифровізація сприяє залученості та задоволеності персоналу, адже це безпосередньо впливає на їхню мотивацію та результативність [38, с. 14].

Ще одним аспектом оцінки ефективності цифровізації є аналіз її впливу на взаємодію Південного офісу з зовнішніми стейкхолдерами, зокрема об'єктами аудиту, громадянами та засобами масової інформації. Використання цифрових каналів комунікації, онлайн-платформ для зворотного зв'язку, інструментів візуалізації даних може підвищити прозорість та підзвітність офісу, полегшити доступ до інформації про результати його роботи, сприяти залученню громадськості до антикорупційної діяльності. Тому важливо проаналізувати, наскільки ефективно Південний офіс використовує цифрові технології для налагодження діалогу та співпраці з зовнішніми аудиторіями.

Важливим показником ефективності цифровізації є також рівень задоволеності об'єктів аудиту взаємодією з Південним офісом у цифровому форматі. В умовах переходу на електронний документообіг та дистанційні

перевірки важливо забезпечити зручність, надійність та безпеку обміну інформацією для підконтрольних установ. Проведення опитувань щодо зручності використання цифрових інструментів, швидкості реагування на запити, якості наданих роз'яснень та консультацій дозволить виявити проблемні моменти та напрями для вдосконалення цифрової взаємодії з об'єктами аудиту.

Окремої уваги заслуговує оцінка економічної ефективності інвестицій у цифровізацію аудиту. Впровадження нових технологій та інструментів часто вимагає значних фінансових та людських ресурсів. Тому важливо відстежувати співвідношення між витратами на цифрові проєкти та досягнутими результатами, такими як скорочення витрат часу на аудит, підвищення обсягів виявлених порушень, збільшення сум відшкодувань до бюджету тощо. Регулярний моніторинг показників рентабельності інвестицій (ROI) та вартості володіння (TCO) дозволить оптимізувати витрати на цифровізацію та забезпечити їх окупність.

Ефективність використання цифрових технологій в аудиті також можна оцінити з точки зору їх впливу на професійний розвиток та навчання персоналу. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для безперервного вдосконалення компетенцій аудиторів, обміну знаннями та досвідом. Онлайн-курси, вебіари, доступ до професійних спільнот та баз знань дозволяють співробітникам підвищувати свою кваліфікацію без відриву від роботи. Також цифрові технології можуть використовуватися для проведення симуляцій, ділових ігор та інших інтерактивних форм навчання, що підвищують залученість та ефективність засвоєння матеріалу. Тому важливо проаналізувати, наскільки активно та результативно Південний офіс використовує цифрові можливості для розвитку потенціалу свого персоналу [39, с. 94].

Ще одним аспектом оцінки ефективності цифровізації є її вплив на управління змінами в організації. Впровадження нових технологій та процесів часто супроводжується опором з боку персоналу, необхідністю трансформації

звичних підходів до роботи. Ефективне управління змінами вимагає чіткої комунікації цілей та переваг цифровізації, залучення співробітників до обговорення та прийняття рішень, надання необхідної підтримки та ресурсів для адаптації. Тому важливо проаналізувати, наскільки успішно Південний офіс справляється з цими викликами, чи вдається забезпечити розуміння та прийняття цифрових змін на всіх рівнях організації.

При оцінці ефективності цифровізації також варто враховувати її вплив на сталий розвиток та соціальну відповідальність Південного офісу. Використання цифрових технологій може сприяти зменшенню витрат паперу, енергії, скороченню транспортних витрат за рахунок дистанційної роботи та онлайн-комунікацій. Також цифрові інструменти можуть використовуватися для підвищення інклюзивності та доступності аудиту для різних груп стейкхолдерів, у тому числі людей з особливими потребами. Проте важливо також враховувати потенційні негативні наслідки цифровізації, такі як збільшення електронних відходів, енергоспоживання датацентрів, ризику цифрової нерівності. Тому в оцінці ефективності цифровізації має враховуватися баланс економічних, соціальних та екологічних факторів.

Важливо також розглядати ефективність цифровізації в контексті стратегічних цілей та пріоритетів розвитку Південного офісу. Цифрова трансформація не є самоціллю, а має слугувати досягненню таких цілей, як підвищення ефективності та результативності аудиту, забезпечення прозорості та підзвітності, запобігання та виявлення порушень, сприяння ефективному управлінню публічними ресурсами. Тому при оцінці ефективності важливо відстежувати зв'язок між впровадженням цифрових технологій та прогресом у досягненні стратегічних цілей офісу, аналізувати, наскільки цифровізація дозволяє реалізувати його місію та бачення.

Оцінка ефективності використання цифрових технологій має базуватися на надійних та актуальних даних. Важливо забезпечити регулярний збір та аналіз як кількісних, так і якісних показників, що характеризують різні аспекти цифровізації - від технічних параметрів систем до задоволеності користувачів

та впливу на результати аудиту. При цьому джерела даних мають бути різноманітними та охоплювати як внутрішню інформацію (звіти про використання систем, опитування персоналу), так і зовнішню (відгуки об'єктів аудиту, експертні оцінки, бенчмаркінг з іншими органами). Регулярна верифікація та оновлення даних, забезпечення їх цілісності та безпеки - важливі умови для обґрунтованості та релевантності оцінки ефективності цифровізації.

Також важливо забезпечити наявність чітких та вимірюваних критеріїв оцінки ефективності використання цифрових технологій. Ці критерії мають бути зрозумілими, специфічними та узгодженими з ключовими зацікавленими сторонами. Вони можуть включати як кількісні показники (наприклад, відсоток автоматизованих процесів, час на обробку даних, кількість виявлених за допомогою цифрових інструментів порушень), так і якісні характеристики (задоволеність користувачів, рівень цифрової культури в організації). При цьому критерії мають бути не лише орієнтовані на поточний стан, а й враховувати динаміку змін та потенціал подальшого розвитку.

Процес оцінки ефективності використання цифрових технологій має бути інклюзивним та залучати різні групи стейкхолдерів. Це можуть бути як внутрішні (керівництво, співробітники різних підрозділів і рівнів), так і зовнішні (об'єкти аудиту, громадські організації, експерти) сторони. Врахування різних точок зору та досвіду дозволить сформувати більш повну та об'єктивну картину, виявити можливі проблеми та зони розвитку. Також залучення стейкхолдерів сприяє підвищенню довіри та прийняття результатів оцінки, формуванню спільного бачення щодо подальших кроків з удосконалення цифровізації.

Оцінка ефективності цифровізації має носити регулярний та ітеративний характер. В умовах швидких технологічних змін та динамічного середовища недостатньо проводити оцінку лише епізодично або на завершальних етапах проектів. Натомість доцільно запровадити безперервний моніторинг ключових показників, регулярні проміжні оцінки, що дозволить виявляти

відхилення та оперативно коригувати підходи. Також регулярність оцінки дозволяє відстежувати прогрес у часі, порівнювати ефективність різних цифрових ініціатив, накопичувати масив даних для глибокого аналізу та прийняття обґрунтованих рішень.

Результати оцінки ефективності використання цифрових технологій мають не лише доводитися до відома керівництва Південного офісу, а й широко комунікуватися всередині організації та назовні. Прозорість та відкритість щодо досягнень, викликів та планів розвитку цифровізації сприяє формуванню культури постійного вдосконалення, залученості та відповідальності персоналу. Також публічне звітування про результати оцінки підвищує довіру та підзвітність Південного офісу перед суспільством, демонструє його прагнення до інновацій та ефективності.

За результатами оцінки ефективності використання цифрових технологій мають розроблятися конкретні рекомендації та плани дій щодо вдосконалення цифровізації аудиту. Ці рекомендації мають бути пріоритезовані за рівнем важливості та терміновості, забезпечені необхідними ресурсами та підкріплені чіткими строками і відповідальними особами. При цьому важливо, щоб ці плани були гнучкими та адаптивними, враховували можливі зміни середовища та технологій. Також в процесі їх реалізації необхідно проводити регулярний моніторинг прогресу та коригування за необхідності.

Нарешті, оцінка ефективності використання цифрових технологій має розглядатися не як окрема ізольована активність, а як невід'ємна складова загального управління цифровою трансформацією Південного офісу. Вона має бути інтегрована в стратегічне планування, процеси прийняття рішень, управління ризиками та якістю. Також результати оцінки мають слугувати основою для безперервного вдосконалення цифрової зрілості офісу, переходу на вищі рівні оптимізації та інноваційності процесів аудиту.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності використання цифрових технологій є критично важливою для успіху цифрової трансформації

Південного офісу Держаудитслужби. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони поточного стану цифровізації, оцінити її вплив на різні аспекти діяльності офісу, визначити напрями та пріоритети подальшого розвитку. При цьому така оцінка має базуватися на надійних даних, чітких критеріях, залучати різні групи стейкхолдерів та носити регулярний характер. Використання результатів оцінки для постійного вдосконалення та адаптації підходів до цифровізації дозволить Південному офісу максимізувати віддачу від інвестицій в технології, підвищити ефективність та результативність аудиту, зміцнити довіру та авторитет в суспільстві. В кінцевому підсумку, ефективне використання цифрових технологій здатне суттєво посилити інституційну спроможність та вплив Південного офісу як ключового органу державного фінансового контролю на Півдні України.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПІВДЕННОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ)

3.1. Аналіз можливостей та перспектив використання цифрових технологій

Цифрові технології відкривають широкі можливості для підвищення ефективності та результативності діяльності Південного офісу Держаудитслужби. Для визначення перспективних напрямів цифровізації доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить оцінити сильні та слабкі сторони офісу в контексті цифрової трансформації, а також ідентифікувати потенційні можливості та загрози.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз можливостей та перспектив використання цифрових технологій Південним офісом Держаудитслужби

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висококваліфікований ІТ-персонал	1. Застарілість окремих компонентів ІТ-інфраструктури
2. Досвід успішної реалізації проєктів цифровізації	2. Недостатній рівень цифрових компетенцій частини персоналу
3. Налагоджена співпраця з ІТ-компаніями та експертами	3. Обмеженість бюджету на цифровізацію
4. Підтримка керівництва офісу та Держаудитслужби	4. Недосконалість нормативно-правової бази з питань ІТ-аудиту
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розвиток технологій аналізу даних (Big Data, AI тощо)	1. Швидкі темпи розвитку та зміни цифрових технологій
2. Доступність хмарних сервісів та рішень	2. Кіберзагрози та ризики інформаційної безпеки
3. Поширення відкритих даних та можливості їх використання	3. Залежність від постачальників ІТ-послуг
4. Державна підтримка цифровізації в рамках концепції «Цифрова Україна»	4. Недостатня цифрова грамотність підконтрольних установ

На основі результатів SWOT-аналізу можна визначити такі перспективні напрями використання цифрових технологій в Південному офісі:

1. Впровадження інструментів Advanced Analytics на базі технологій Big Data та штучного інтелекту для виявлення ризиків, прогнозування порушень, оптимізації відбору об'єктів аудиту. Це дозволить підвищити обґрунтованість та результативність контрольних заходів, забезпечити ризик-орієнтований підхід в роботі.

2. Застосування хмарних технологій для оптимізації IT-інфраструктури, підвищення доступності та гнучкості цифрових сервісів. Перенесення частини систем та даних в хмарне середовище сприятиме скороченню витрат на підтримку власної IT-інфраструктури, спрощенню масштабування, забезпеченню безперервності роботи.

3. Використання технології блокчейн для підвищення прозорості, безпеки та достовірності даних в ході аудиту. Блокчейн дозволить створити незмінний ланцюжок записів про транзакції та операції підконтрольних установ, що підвищить довіру до результатів аудиту та спростить їх верифікацію.

4. Розвиток аудиту інформаційних систем та IT-аудиту для оцінки надійності, ефективності та безпеки функціонування цифрових інструментів. В умовах цифровізації важливо забезпечити контроль не лише фінансових операцій, але й IT-процесів та систем, від яких залежить достовірність даних.

5. Активне залучення та використання відкритих даних з зовнішніх джерел (системи Prozorro, відкриті реєстри, портали даних тощо) для розширення доказової бази аудиту, виявлення випадків шахрайства та зловживань.

Для кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження цифрових технологій доцільно використовувати методи Cost-Benefit Analysis та ROI. У наступній таблиці наведено приклад розрахунку прогнозного економічного ефекту від впровадження інструменту безперервного моніторингу даних на основі AI.

Таблиця 3.2

Прогнозний економічний ефект від впровадження інструменту
безперервного моніторингу даних на основі AI

Показник	Значення
Вартість впровадження та підтримки інструменту (на 3 роки), тис. грн	6500
Прогнозоване скорочення трудовитрат на планові перевірки, %	20%
Економія фонду оплати праці (на 3 роки), тис. грн	7800
Прогнозоване підвищення обсягу виявлених порушень, %	15%
Додаткові надходження до бюджету (на 3 роки), тис. грн	18600
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	19900
Індекс прибутковості (PI)	4,06
Дисконтований період окупності (DPP), років	1,5

Результати розрахунків свідчать про високу економічну ефективність проекту впровадження системи безперервного моніторингу. Чиста приведена вартість за 3 роки складе 19,9 млн. грн., індекс прибутковості - 4,06, а дисконтований період окупності - 1,5 роки.

Таким чином, цифрові технології відкривають значні перспективи для розвитку та підвищення ефективності діяльності Південного офісу Держаудитслужби. Використання підходів стратегічного аналізу та планування, кількісного обґрунтування економічних ефектів дозволить визначити пріоритетні напрями цифровізації, які забезпечать максимальну віддачу в контексті виконання функцій та завдань офісу.

Для максимізації ефекту від використання цифрових технологій в Південному офісі Держаудитслужби доцільно розглянути можливості застосування технологій розподіленого реєстру, зокрема блокчейну. Ця технологія дозволяє створити надійну та прозору систему збереження та обміну даними, що має критичне значення для забезпечення довіри до результатів аудиту. Блокчейн може використовуватися для фіксації та верифікації аудиторських доказів, забезпечення незмінності та цілісності аудиторських звітів.

Перспективним напрямом цифровізації є також впровадження концепції «розумного аудиту» (Smart Audit), яка передбачає використання передових

аналітичних інструментів та алгоритмів для безперервного моніторингу та оцінки діяльності підконтрольних установ. Технології штучного інтелекту можуть аналізувати великі обсяги даних в режимі реального часу, виявляти відхилення та потенційні ризики, формувати сигнали для проведення контрольних заходів. Це дозволить перейти від періодичних перевірок до постійного контролю, підвищить оперативність реагування на порушення.

Важливим аспектом цифровізації є також розвиток предиктивної аналітики в діяльності Південного офісу. Використовуючи методи машинного навчання та інтелектуального аналізу даних, можна будувати прогнозні моделі, які дозволять передбачати потенційні порушення, оцінювати фінансові ризики, прогнозувати результативність контрольних заходів. Це дасть можливість оптимізувати планування аудитів, сфокусувати увагу на найбільш проблемних сферах та об'єктах.

Ще одним перспективним напрямом є запровадження технологій візуалізації даних та створення інтерактивних аналітичних панелей (dashboards) для представлення результатів аудиту. Візуалізація дозволяє перетворити складні масиви даних у зрозумілі та наочні форми - графіки, діаграми, карти. Це полегшує сприйняття та інтерпретацію інформації, робить її більш доступною для широкого кола стейкхолдерів. Інтерактивні панелі дозволяють користувачам самостійно досліджувати дані, здійснювати порівняння та аналіз під різними кутами зору.

Для підвищення ефективності цифрових інструментів в аудиті необхідно також розвивати методологію та стандарти ІТ-аудиту. Важливо розробити чіткі процедури та підходи до оцінки надійності та ефективності інформаційних систем, достовірності електронних даних, безпеки ІТ-інфраструктури. Це дозволить забезпечити високу якість та довіру до результатів ІТ-аудиту, сформувати доказову базу для прийняття управлінських рішень щодо цифрової трансформації підконтрольних установ.

Значний потенціал має також використання технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) в діяльності Південного офісу. RPA дозволяє

автоматизувати рутинні, повторювані операції, такі як збір та обробка даних, формування звітів, перевірка документів. Це вивільняє час аудиторів для виконання більш складних та творчих завдань, підвищує продуктивність та точність роботи. Крім того, RPA може використовуватися для автоматизації взаємодії між різними інформаційними системами, забезпечення інтеграції даних.

Цифровізація також відкриває нові можливості для розвитку дистанційного аудиту. В умовах географічної розпорошеності об'єктів контролю, обмежень на відрядження, використання технологій віддаленого доступу та комунікації дозволяє проводити аудити без фізичної присутності на місці. Це скорочує витрати часу та ресурсів, підвищує оперативність контрольних заходів. Водночас, необхідно забезпечити надійні канали зв'язку, механізми ідентифікації та захисту даних при дистанційному аудиті.

Важливим напрямом цифровізації є також розвиток мобільних технологій в аудиті. Використання мобільних додатків та пристроїв дозволяє аудиторам отримувати доступ до необхідної інформації в будь-який час та з будь-якого місця, оперативно реагувати на запити, фіксувати аудиторські докази безпосередньо під час контрольних заходів. Мобільні технології також відкривають нові можливості для взаємодії з підконтрольними установами, наприклад, через чат-боти та месенджери.

Перспективним напрямом є також використання технологій колаборації та спільної роботи в діяльності Південного офісу. Платформи для командної роботи, такі як Microsoft Teams, Slack, дозволяють аудиторам ефективно комунікувати, обмінюватися інформацією, спільно працювати над документами незалежно від місця перебування. Це особливо актуально для проведення комплексних та масштабних аудитів, які вимагають координації зусиль різних фахівців та підрозділів.

Цифровізація також дозволяє розширити використання краудсорсингових технологій в аудиті. Залучення широкого кола експертів, громадських активістів, волонтерів через цифрові платформи дозволяє

отримати додаткові знання та ресурси для проведення контрольних заходів. Краудсорсинг може використовуватися для збору даних, виявлення проблемних питань, оцінки ризиків, пошуку інноваційних рішень. Це підвищує інклюзивність та партисипативність аудиту, сприяє зростанню довіри з боку суспільства.

Важливою передумовою ефективного використання цифрових технологій є забезпечення високої якості даних. Південному офісу доцільно впровадити процеси управління даними, які включають стандартизацію, очищення, збагачення, інтеграцію даних з різних джерел. Необхідно забезпечити повноту, точність, своєчасність та узгодженість даних, які використовуються в аудиті. Високоякісні дані є запорукою обґрунтованості аудиторських висновків та рекомендацій.

Цифровізація аудиту також вимагає трансформації підходів до управління персоналом. Важливо переглянути систему компетенцій та вимог до аудиторів, включивши в неї цифрові навички та знання. Необхідно розробити програми навчання та підвищення кваліфікації, які дозволять співробітникам ефективно використовувати цифрові інструменти, розуміти специфіку ІТ-середовища підконтрольних установ. Також доцільно запровадити систему мотивації та заохочення працівників до опанування нових технологій, участі в інноваційних проектах.

Ще одним важливим аспектом цифровізації є розвиток культури даних в Південному офісі. Необхідно сформувані розуміння цінності даних як стратегічного активу, заохочувати аудиторів до роботи з даними, прийняття рішень на основі даних. Культура даних передбачає відкритість до експериментів, готовність до змін, постійне навчання та вдосконалення. Це вимагає лідерства з боку керівництва, яке має демонструвати прихильність до цифрової трансформації, створювати умови для інновацій.

Для успішної реалізації цифрової трансформації Південний офіс має активно співпрацювати з іншими органами влади, експертним середовищем, громадянським суспільством. Партнерство та обмін досвідом дозволяють

акумулювати кращі практики, уникати типових помилок, створювати синергію зусиль. Важливо брати участь у професійних мережах, асоціаціях, платформах взаємодії, таких як Рада з цифрової трансформації при Кабінеті Міністрів України, спільноти практиків IT-аудиту.

Цифровізація також відкриває нові можливості для розвитку аналітичної функції Південного офісу. Використання передових інструментів бізнес-аналітики дозволяє виявляти закономірності, тенденції, причинно-наслідкові зв'язки у великих масивах даних. Це дозволяє формувати більш глибоке розуміння проблем та ризиків у підконтрольній сфері, розробляти обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення державної політики, підвищення ефективності використання публічних ресурсів.

Водночас, цифровізація аудиту потребує зваженого та поступового підходу. Не всі процеси та завдання доцільно переводити в цифровий формат, важливо знайти оптимальний баланс між використанням технологій та збереженням «людського фактору». Аудит - це не лише робота з даними, але й комунікація, професійне судження, скептицизм. Тому цифрові інструменти мають доповнювати та розширювати можливості аудиторів, а не замінювати їх повністю.

Підсумовуючи, можна відзначити, що цифровізація відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності, результативності та інноваційності діяльності Південного офісу Держаудитслужби. Блокчейн, штучний інтелект, роботизація, мобільні та хмарні технології, краудсорсинг, управління та аналітика даних - це лише деякі з інструментів, які можуть бути використані для трансформації аудиту. Водночас, їх впровадження вимагає стратегічного підходу, зміни моделі компетенцій та культури, налагодження партнерства та співпраці. За умови виваженої та послідовної реалізації цифрова трансформація дозволить Південному офісу вийти на якісно новий рівень виконання своєї місії із забезпечення публічної підзвітності та ефективного управління публічними ресурсами.

3.2. Ризики та загрози діджиталізації в органах державної влади

Незважаючи на значні переваги та можливості, які надає діджиталізація, цей процес також пов'язаний з певними ризиками та загрозами. Для органів державної влади, в тому числі і для Південного офісу Держаудитслужби, важливо ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їх значимість та розробити стратегії їх мінімізації.

У табл. 3.3 наведено основні категорії ризиків діджиталізації в органах державної влади та їх приклади.

Таблиця 3.3

Категорії ризиків діджиталізації в органах державної влади

Категорія ризику	Приклади ризиків
Технологічні ризики	- Збої та відмови інформаційних систем - Швидке застарівання технологій та обладнання - Недостатня інтеграція та сумісність систем
Безпекові ризики	- Кібератаки та несанкціонований доступ до даних - Витоки конфіденційної інформації - Шахрайство з використанням цифрових технологій
Правові ризики	- Невідповідність нормативно-правової бази - Порушення прав інтелектуальної власності - Недотримання вимог захисту персональних даних
Кадрові ризики	- Нестача фахівців з цифрових технологій - Опір змінам з боку персоналу - Недостатній рівень цифрових компетенцій
Фінансові ризики	- Перевищення бюджету на цифрові проекти - Недоотримання очікуваних економічних ефектів - Залежність від постачальників та зростання витрат
Репутаційні ризики	- Втрата довіри через збої в роботі цифрових сервісів - Негативне сприйняття через недостатню безпеку даних - Звинувачення в неефективному використанні ресурсів

Для визначення пріоритетності ризиків та планування заходів з їх мінімізації доцільно проводити кількісну оцінку ризиків. Одним із інструментів такої оцінки є побудова карти ризиків, яка дозволяє візуалізувати ризики у розрізі двох параметрів: ймовірності виникнення та потенційного впливу у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Карта ризиків діджиталізації Південного офісу Держаудитслужби

Ймовірність	Вплив			
	Незначний	Помірний	Значний	Критичний
Дуже ймовірно			R5	R2
Ймовірно		R9	R3, R7	
Малоймовірно	R1	R4, R6	R8	
Дуже малоймовірно		R10		

Примітка: R1 - збої в роботі АС через застарілість обладнання; R2 - витік конфіденційних даних внаслідок кібератаки; R3 - невідповідність нормативно-правової бази; R4 - порушення прав інтелектуальної власності; R5 - нестача фахівців з цифрових технологій; R6 - недотримання вимог захисту персональних даних; R7 - опір змінам з боку персоналу; R8 - перевищення бюджету на цифрові проекти; R9 - недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу; R10 - втрата довіри через збої в роботі цифрових сервісів.

За результатами оцінки ризиків формується план заходів з їх мінімізації. Він має включати превентивні заходи, спрямовані на зниження ймовірності настання ризикових подій, та реактивні заходи, що дозволять мінімізувати негативні наслідки у разі реалізації ризиків у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Приклади заходів з мінімізації ризиків діджиталізації

Ризик	Превентивні заходи	Реактивні заходи
Витік конфіденційних даних внаслідок кібератаки	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярне оновлення систем безпеки - Навчання персоналу з кібербезпеки - Шифрування та резервне копіювання даних 	<ul style="list-style-type: none"> - Активація плану реагування на інциденти - Проведення розслідування та аналізу причин - Повідомлення відповідальних осіб та громадськості
Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка моделі цифрових компетенцій - Організація навчання та підвищення кваліфікації - Оцінка та моніторинг рівня цифрових навичок 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення зовнішніх експертів та консультантів - Організація додаткових тренінгів та навчання - Коригування вимог до персоналу

Важливо відзначити, що управління ризиками діджиталізації має бути безперервним процесом. Регулярний моніторинг зовнішнього та внутрішнього

середовища, аналіз ефективності вжитих заходів, коригування планів та стратегій у відповідь на зміни - все це є необхідними умовами ефективного управління ризиками.

Значну роль у мінімізації ризиків діджиталізації відіграє також забезпечення належної кібербезпеки. У табл. 3.6 представлено окремі показники стану кіберзахисту в Південному офісі Держаудитслужби.

Таблиця 3.6

Показники стану кіберзахисту Південного офісу Держаудитслужби

Показник	Значення
Частка витрат на кібербезпеку в ІТ-бюджеті	15%
Коефіцієнт готовності служби ІТ до кіберінцидентів	0,85
Середній час реагування на кіберінцидент, хв	25
Частка персоналу, що пройшли навчання з кібербезпеки	90%
Коефіцієнт захищеності АС (за результатами тесту на проникнення)	0,92

Наведені показники свідчать про достатньо високий рівень зрілості системи кіберзахисту в Південному офісі. Водночас, з огляду на динамічність загроз, необхідно постійно працювати над її удосконаленням.

Окрім технічних аспектів, важливу роль в управлінні ризиками діджиталізації відіграє розвиток цифрової культури та грамотності в органах державної влади. Формування у персоналу розуміння цінності даних, готовності до змін, спроможності ефективно використовувати цифрові інструменти - все це сприяє зниженню кадрових та операційних ризиків цифровізації.

Таким чином, діджиталізація в органах державної влади, попри свої переваги, пов'язана з низкою ризиків і загроз - технологічних, безпекових, правових, кадрових, фінансових та репутаційних. Ефективне управління цими ризиками на основі їх ідентифікації, оцінки та вжиття превентивних і реактивних заходів є необхідною умовою успішної цифрової трансформації. Розбудова системи кібербезпеки, розвиток цифрових компетенцій персоналу, формування цифрової культури - ключові напрями мінімізації ризиків. Їх реалізація дозволить органам влади, таким як Південний офіс

Держаудитслужби, використовувати всі можливості цифрових технологій для підвищення ефективності своєї діяльності при одночасному забезпеченні надійності та стійкості цифрової трансформації.

Окрім зазначених ризиків, цифровізація в органах державної влади може призвести до виникнення етичних проблем. Зокрема, використання технологій штучного інтелекту та автоматизованого прийняття рішень може містити ризики дискримінації, упередженості алгоритмів. Якщо моделі машинного навчання будуть навчатися на даних, що містять приховані упередження, це може призвести до несправедливих та необ'єктивних результатів. Тому важливо забезпечити прозорість, підзвітність та етичність використання алгоритмічних систем.

Ще одним етичним викликом є забезпечення конфіденційності та приватності даних в умовах цифровізації. З одного боку, використання цифрових технологій передбачає збір та обробку значних обсягів персональних даних, що може створювати ризики їх неправомірного використання, витоку чи розголошення. З іншого боку, надмірні обмеження щодо використання даних можуть стримувати потенціал цифрових інструментів для покращення роботи органів влади. Тому необхідно знайти баланс між захистом приватності та реалізацією переваг цифровізації.

Цифровізація також може посилювати ризики цифрової нерівності та виключення певних груп населення. Якщо доступ до цифрових послуг та інструментів участі буде нерівномірним, це може поглибити існуючу соціально-економічну нерівність. Громадяни, які не мають необхідних цифрових навичок, пристроїв чи підключення до інтернету, можуть опинитися в не вигідному становищі порівняно з іншими. Тому важливо працювати над забезпеченням цифрової інклюзії, розвитком цифрової грамотності та доступності цифрових послуг для всіх верств населення.

Цифровізація органів влади також може мати непередбачувані соціальні та психологічні наслідки. Зокрема, надмірна залежність від цифрових технологій може призвести до зниження міжособистісних контактів, ерозії

довіри та соціального капіталу. Якщо громадяни будуть взаємодіяти з владою переважно через цифрові канали, це може послабити відчуття причетності та залученості до суспільно-політичних процесів. Тому поряд із цифровізацією важливо розвивати й інші форми комунікації та участі, зберігати можливості для особистої взаємодії між владою та громадянами.

Ще одним ризиком цифровізації є потенційна втрата інституційної пам'яті та знань у разі надмірної залежності від цифрових систем. Якщо критично важливі дані та експертні знання будуть зберігатися виключно в електронному вигляді, їх втрата через технічні збої, застарівання форматів чи відсутність належної системи резервування може мати катастрофічні наслідки для безперервності та якості роботи органів влади. Тому необхідно забезпечити надійне та довгострокове зберігання даних, створювати резервні копії та розвивати культуру управління знаннями.

Цифровізація також може створювати ризики для кадрової безпеки та збереження людського потенціалу в органах влади. З одного боку, автоматизація рутинних процесів може призвести до скорочення потреби в певних категоріях працівників. З іншого боку, цифровізація вимагає нових компетенцій та постійного навчання персоналу, що може викликати опір та невдоволення з боку співробітників. Тому важливо розробити стратегію управління персоналом в умовах цифрової трансформації, яка б передбачала перенавчання, мотивацію та підтримку працівників.

Ще одним викликом цифровізації є забезпечення довгострокової стійкості та адаптивності цифрових рішень. В умовах швидкого розвитку технологій існує ризик, що впроваджені системи та інструменти швидко застаріють та потребуватимуть заміни чи модернізації. Це може створювати додаткове навантаження на бюджети органів влади, призводити до неефективного використання ресурсів. Тому при розробці цифрових рішень необхідно орієнтуватися на відкриті стандарти, модульну архітектуру, можливості інтеграції та масштабування.

Цифровізація також може мати негативні наслідки для навколишнього середовища та сталого розвитку. Виробництво та утилізація цифрових пристроїв, розвиток цифрової інфраструктури потребують значних обсягів енергії та ресурсів, що збільшує вуглецевий слід. Крім того, неконтрольоване поширення цифрових технологій може призвести до зростання електронних відходів та забруднення довкілля. Тому важливо інтегрувати принципи сталості та зеленого розвитку в стратегії цифровізації органів влади.

Серед інших ризиків цифровізації варто відзначити також потенційне зростання складності управління та координації в органах влади. Впровадження різноманітних цифрових систем та інструментів може призвести до фрагментації та розпорошення зусиль, якщо не буде забезпечено їх належну інтеграцію та уніфікацію. Некоординовані ініціативи з цифровізації в різних відомствах можуть створювати додаткові бар'єри для взаємодії та обміну даними. Тому важливою є розробка єдиної архітектури цифрової трансформації та забезпечення інтеоперабельності систем.

Ще одним викликом є забезпечення належного управління цифровими проектами в органах влади. Цифрові ініціативи часто вимагають значних інвестицій, мають високий рівень невизначеності та ризиків. За відсутності ефективної системи управління проектами, чіткого розподілу обов'язків та підзвітності, цифрові проекти можуть зазнавати невдач, призводити до перевитрат бюджету чи недосягнення очікуваних результатів. Тому важливо розвивати культуру та компетенції проектного менеджменту, використовувати гнучкі методології розробки.

Цифровізація також може створювати ризики для безперервності діяльності органів влади у разі технологічних збоїв чи кібератак. Критична залежність від цифрових систем означає, що будь-які порушення в їх роботі можуть паралізувати виконання важливих функцій держави, надання послуг громадянам. Тому вкрай важливо розробляти та регулярно тестувати плани забезпечення безперервності діяльності, створювати резервні механізми та канали комунікації на випадок надзвичайних ситуацій.

Серед правових ризиків цифровізації варто відзначити й потенційні проблеми з забезпеченням юридичної сили та доказовості електронних документів. В умовах переходу на безпаперовий документообіг можуть виникати складнощі з підтвердженням автентичності, цілісності та незмінності електронних документів, особливо у разі правових спорів чи судових розглядів. Тому необхідно розвивати інфраструктуру електронних довірчих послуг, удосконалювати нормативно-правову базу в цій сфері.

Ще одним викликом є забезпечення належного рівня цифрової грамотності та культури серед політичного керівництва та осіб, що приймають рішення в органах влади. Без розуміння та підтримки вищого керівництва цифрові ініціативи можуть гальмуватися, не отримувати належного пріоритету та ресурсів. Тому важливими є просвітницька робота та навчання для політиків і керівників щодо потенціалу та викликів цифрових технологій в державному управлінні.

Серед кадрових ризиків цифровізації варто відзначити й можливе зростання конкуренції за ІТ-фахівців з боку приватного сектору. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку органам влади може бути складно залучати та утримувати талановитих ІТ-спеціалістів, особливо в умовах обмежених бюджетів та жорстких процедур найму. Це може призводити до відтоку цінних знань та досвіду, зниження спроможності реалізовувати масштабні цифрові проекти. Тому необхідно розробляти привабливі умови роботи та кар'єрного розвитку для ІТ-фахівців в органах влади.

Ще одним ризиком цифровізації є потенційне зростання витрат на забезпечення кібербезпеки. З розширенням використання цифрових технологій та збільшенням обсягів даних зростають і ризики кібератак та витоків інформації. Для протидії цим загрозам органи влади мають інвестувати значні кошти в розвиток систем кіберзахисту, проведення аудитів безпеки, навчання персоналу тощо. Це може створювати додаткове навантаження на бюджети та вимагати перегляду структури витрат.

Таким чином, цифровізація в органах державної влади пов'язана з низкою ризиків та викликів - етичних, соціальних, екологічних, правових, управлінських, кадрових та фінансових. Ефективне управління цими ризиками вимагає комплексного та проактивного підходу, що включає належне нормативно-правове забезпечення, розвиток цифрових компетенцій та культури, впровадження принципів сталого та інклюзивного розвитку, забезпечення кібербезпеки та захисту даних, налагодження ефективних механізмів управління цифровими проектами та змінами. Лише за умови врахування та мінімізації потенційних ризиків органи влади зможуть повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій для підвищення ефективності, прозорості та якості свого функціонування.

3.3. Пропозиції та рекомендації щодо покращення цифрових процесів в діяльності державних органів влади (на прикладі Південного офісу Держаудитслужби)

На основі аналізу сучасного стану та оцінки ефективності використання цифрових технологій в Південному офісі Держаудитслужби, а також з урахуванням кращих практик цифровізації державного сектору, можна сформулювати ряд пропозицій та рекомендацій щодо подальшого удосконалення цифрових процесів в діяльності цього та інших органів влади.

Доцільно розробити та затвердити на рівні офісу Стратегію цифрової трансформації, яка визначатиме пріоритетні напрями та проекти цифровізації на середньострокову перспективу. Наявність такого стратегічного документу є важливою умовою послідовності та узгодженості зусиль з цифровізації, ефективного використання ресурсів [41, с. 79].

Необхідно забезпечити регулярний перегляд та оновлення ІТ-інфраструктури офісу, враховуючи швидкі темпи розвитку цифрових технологій. Застарілість обладнання та програмного забезпечення є одним з основних стримуючих факторів цифровізації в органах влади.

Важливо розширювати використання інноваційних цифрових рішень, зокрема технологій штучного інтелекту, для автоматизації робочих процесів та підвищення ефективності аналізу даних. Саме ці технології мають найбільший потенціал для покращення контрольно-аналітичної роботи [43, с. 52].

Доцільно активізувати зусилля щодо розвитку цифрових навичок та компетенцій персоналу. Недостатній рівень цифрової грамотності працівників є однією з головних перешкод цифрової трансформації органів влади. Необхідно впровадити систему регулярного навчання та підвищення кваліфікації з цифрових питань.

Важливо посилити заходи з кібербезпеки та захисту даних. В умовах цифровізації зростають ризики кібератак та витоку інформації, тому необхідно забезпечити відповідність систем захисту сучасним стандартам та загрозам. Регулярні аудити інформаційної безпеки, тестування на проникнення, навчання персоналу - мають стати невід'ємними елементами системи кіберзахисту.

Доцільно розширювати співпрацю з іншими органами влади, експертами, громадянським суспільством у сфері цифровізації. Як показує досвід провідних країн, саме партнерство та синергія зусиль різних стейкхолдерів дозволяє досягти найкращих результатів в цифровій трансформації. Обмін даними, спільні проекти, залучення зовнішньої експертизи - все це сприятиме підвищенню ефективності цифровізації.

Важливо приділяти більше уваги розвитку сервісної складової цифровізації, зокрема розширенню спектру електронних послуг для громадян та бізнесу. Саме якість та доступність цифрових сервісів є одним з ключових індикаторів успішності цифрової трансформації органів влади [47, с. 61].

Необхідно запровадити систему моніторингу та оцінки ефективності цифрових проектів на основі чітких КРІ. Без налагодженої системи зворотного зв'язку та вимірювання результатів неможливо забезпечити керованість та результативність цифрової трансформації.

Доцільно активніше використовувати цифрові інструменти для залучення громадян до контролю за діяльністю органів влади. Цифрові платформи громадського контролю підвищують прозорість та підзвітність влади, сприяють зниженню корупційних ризиків [49, с. 174].

Важливо забезпечити належне фінансування цифрових ініціатив. Недостатність та нестабільність фінансових ресурсів є одним з головних бар'єрів цифрової трансформації в органах влади. Необхідно передбачати кошти на цифровізацію в бюджеті та залучати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти та співпраця з донорами.

Підсумовуючи, слід відзначити, що реалізація наведених пропозицій та рекомендацій дозволить суттєво підвищити ефективність та результативність використання цифрових технологій в діяльності Південного офісу Держаудитслужби та інших органів влади. Водночас, важливо розуміти, що цифровізація - це не одномоментний проект, а безперервний процес, який вимагає постійних зусиль, гнучкості та адаптації до нових викликів. Лише за таких умов цифрова трансформація зможе стати дієвим інструментом підвищення якості державного управління та задоволення потреб громадян.

Одним із ключових напрямів удосконалення цифрових процесів в Південному офісі Держаудитслужби є впровадження концепції «цифрового робочого місця», що передбачає створення єдиного інформаційного середовища, яке забезпечує співробітникам доступ до всіх необхідних даних, систем та інструментів для ефективного виконання їхніх функцій незалежно від місця перебування. Цифрове робоче місце включає використання хмарних технологій, мобільних додатків, систем колаборації та автоматизації процесів. Його впровадження дозволить підвищити продуктивність та гнучкість роботи аудиторів, зменшити витрати часу на рутинні операції [42, с. 115].

Важливим аспектом оптимізації цифрових процесів є також розвиток електронної взаємодії з об'єктами аудиту. Доцільно створити єдину платформу для обміну даними та документами між Південним офісом та підконтрольними установами. Це дозволить скоротити витрати часу та

ресурсів на запити та отримання інформації, забезпечити своєчасність та повноту даних для проведення аудитів. Електронна взаємодія також підвищить прозорість та підзвітність у відносинах між аудиторами та об'єктами перевірок.

Для підвищення ефективності та якості аудиту необхідно розвивати використання аналітичних інструментів та методів обробки даних. Зокрема, доцільно впроваджувати технології глибокого аналізу текстів (text mining) для автоматизованого розбору та класифікації великих масивів документів, виявлення ключових фактів та взаємозв'язків, що може скоротити витрати часу на ознайомлення з документами, підвищити повноту та точність аналізу. Також важливо розвивати використання предиктивних моделей та методів машинного навчання для прогнозування ризиків, виявлення потенційних порушень, оптимізації відбору транзакцій для перевірки [44, с. 141].

Ще одним напрямом удосконалення цифрових процесів є розвиток системи управління знаннями в Південному офісі. В умовах постійного зростання обсягів інформації та швидкого оновлення технологій важливо забезпечити ефективний збір, зберігання та обмін знаннями між співробітниками. Доцільно створити єдину базу знань, яка акумулюватиме методології, стандарти, кращі практики аудиту, а також забезпечити її регулярне оновлення та доступність для всіх працівників. Це сприятиме підвищенню якості та послідовності аудиторської роботи, зменшенню залежності від досвіду окремих фахівців.

Для забезпечення високої якості та надійності цифрових процесів важливо впроваджувати регулярний моніторинг та контроль якості роботи інформаційних систем. Необхідно розробити систему показників ефективності функціонування ІТ-інфраструктури, забезпечити збір та аналіз даних про продуктивність, безпеку, безперервність роботи систем. На основі цих даних мають розроблятися плани з оптимізації та модернізації ІТ-ландшафту, усунення «вузьких місць» та проблемних зон. Регулярні аудити

інформаційних систем дозволять проактивно виявляти та усувати ризики та недоліки [45, с. 37].

Важливим фактором успішності цифрової трансформації є ефективне управління змінами. Впровадження нових цифрових інструментів та процесів часто стикається з опором та інерцією з боку працівників, які звикли до традиційних методів роботи. Тому необхідно розробити та реалізувати комплексну програму управління змінами, яка включатиме інформування та залучення співробітників, навчання та підтримку користувачів, стимулювання та заохочення проактивної поведінки. Важливо забезпечити лідерську підтримку з боку керівництва, сформувати команду агентів змін, які просуватимуть цифрову культуру в організації.

Для оптимізації цифрових процесів важливо також налагодити ефективну систему зворотного зв'язку від користувачів - як внутрішніх (співробітників), так і зовнішніх (об'єктів аудиту, громадян). Необхідно регулярно проводити опитування щодо зручності та ефективності використання цифрових інструментів, збирати пропозиції щодо їх удосконалення. На основі отриманих даних мають розроблятися плани з покращення користувацького досвіду (UX), спрощення інтерфейсів, автоматизації часто використовуваних функцій. Це дозволить максимально врахувати потреби та очікування користувачів при розвитку цифрових систем [46, с. 285].

Для забезпечення ефективності цифрової трансформації критично важливим є формування цифрової культури в організації. Це передбачає розвиток у співробітників цінностей та установок, що орієнтовані на інновації, експерименти, постійне навчання та вдосконалення. Необхідно заохочувати ініціативність та проактивність працівників у опануванні та використанні цифрових інструментів, формувати толерантність до помилок та невдач у процесі змін. Важливо також розвивати культуру аналітичного та дата-орієнтованого прийняття рішень, використання даних та технологій для обґрунтування аудиторських висновків та рекомендацій.

Ще одним важливим фактором удосконалення цифрових процесів є оптимізація ІТ-бюджету та забезпечення ефективності інвестицій в технології. В умовах обмежених фінансових ресурсів важливо визначати пріоритетні напрями цифровізації, які створюватимуть найбільшу цінність для організації. Необхідно проводити регулярну оцінку економічної ефективності ІТ-проектів, розраховувати показники повернення інвестицій (ROI), вартості володіння (ТСО). Також доцільно розглядати можливості використання «підричних» технологій з відкритим кодом, які дозволяють отримати необхідну функціональність за нижчою ціною порівняно з пропрієтарними рішеннями.

Для розширення можливостей цифрової трансформації Південному офісу варто розвивати партнерство з ІТ-компаніями, стартапами, дослідницькими центрами. Це дозволить отримати доступ до передових розробок та експертизи, прискорити впровадження інноваційних рішень. Також доцільно вивчати та переймати успішний досвід цифровізації інших органів влади та аудиторських інституцій, як національних, так і зарубіжних. Участь у професійних спільнотах, обмін знаннями та кращими практиками дозволить уникнути типових помилок та підвищити ефективність цифрових ініціатив [48, с. 95].

Цифрова трансформація Південного офісу має базуватися на чіткій та зрозумілій співробітникам стратегії та дорожній карті. Важливо визначити довгострокове бачення розвитку цифрових процесів, бажаний рівень цифрової зрілості організації. На основі цього бачення мають бути встановлені конкретні цілі та показники ефективності на кожному етапі цифровізації, розроблені тактичні плани та ініціативи. Дорожня карта повинна бути гнучкою та адаптивною, враховувати зміни технологічного ландшафту та потреб організації.

Важливим принципом удосконалення цифрових процесів має бути орієнтація на користувача та його потреби. Розробка та впровадження цифрових інструментів мають базуватися на глибокому розумінні «болю» та очікувань аудиторів, враховувати специфіку їхньої роботи. Для цього

необхідно проводити регулярні дослідження користувацького досвіду, залучати співробітників до проектування та тестування нових рішень. Цифрові інструменти повинні бути максимально простими, інтуїтивно зрозумілими та зручними у використанні, вписуватися у звичний робочий контекст аудиторів.

Ще одним важливим фактором є забезпечення масштабованості та гнучкості цифрової інфраструктури. В умовах постійного зростання обсягів даних та розширення завдань аудиту ІТ-системи повинні мати можливість швидко та економічно нарощувати свої потужності, інтегрувати нові джерела даних та інструменти аналізу. Для цього доцільно використовувати переваги хмарних платформ та сервісів, контейнеризації додатків, мікросервісної архітектури. Це дозволить гнучко та ефективно управляти цифровими ресурсами, оптимізувати витрати на ІТ [50, с. 211].

Удосконалення цифрових процесів також вимагає розвитку співробітництва та комунікації як всередині Південного офісу, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Необхідно створювати платформи та інструменти для обміну знаннями та досвідом між різними підрозділами, формувати крос-функціональні команди для реалізації цифрових проєктів. Також важливо налагоджувати ефективні канали комунікації з об'єктами аудиту, регуляторними та правоохоронними органами, громадськістю. Цифрові технології дозволяють створити єдиний простір для колаборації та синхронізації зусиль різних учасників.

У процесі цифровізації важливо не загубити фокус на кінцевій меті та цінності для суспільства. Удосконалення цифрових інструментів та процесів не є самоціллю, а має слугувати підвищенню ефективності, прозорості та довіри до системи державного аудиту. Тому важливо постійно оцінювати вплив цифрових рішень на якість контрольних заходів, обсяги порушень що викриваються та попереджаються, рівень відшкодування втрат. Цифровізація повинна наближати аудит до кінцевих бенефіціарів - платників податків, посилювати підзвітність та ефективність використання публічних ресурсів.

Таким чином, успішне удосконалення цифрових процесів в Південному офісі Держаудитслужби вимагає комплексного та системного підходу. Він має охоплювати розвиток цифрової інфраструктури та аналітичних інструментів, оптимізацію взаємодії з об'єктами аудиту, управління знаннями та якістю даних, формування цифрових компетенцій та культури, ефективні комунікації та партнерство. Цифрова трансформація повинна базуватися на чіткому баченні та дорожній карті, бути орієнтованою на потреби користувачів та створення суспільної цінності. Регулярний моніторинг та вдосконалення цифрових процесів на основі зворотного зв'язку та кращих практик дозволить Південному офісу стати лідером інновацій в системі державного аудиту та підвищити ефективність контролю публічних фінансів в умовах динамічних технологічних змін.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження реалізації процесів діджиталізації в діяльності органів державної влади можна зробити такі висновки. Перш за все, діджиталізація є невід'ємною складовою сучасного розвитку органів державної влади. Вона сприяє підвищенню ефективності, прозорості та відкритості їх діяльності, покращенню якості надання адміністративних послуг громадянам, розвитку електронної демократії та цифрової економіки. Крім того, діджиталізація відіграє важливу роль у забезпеченні довіри населення до влади, залученні громадян до процесів прийняття рішень та зміцненні партнерських відносин між державою та суспільством.

Разом з тим, законодавче регулювання є фундаментом для успішної реалізації діджиталізації в органах державної влади. В Україні прийнято низку законодавчих актів та стратегічних документів, які створюють необхідне правове поле для впровадження цифрових технологій у публічному управлінні. Водночас подальше вдосконалення нормативно-правової бази, усунення прогалин і колізій та її гармонізація з міжнародними стандартами є важливими передумовами ефективної цифрової трансформації держави.

Варто зазначити, що міжнародний досвід демонструє різноманітні моделі та підходи до діджиталізації діяльності органів державної влади, які варіюються залежно від специфіки національного контексту, рівня розвитку та особливостей системи публічного управління. Кожна країна розробляє власну стратегію цифрової трансформації, спираючись на національні особливості та пріоритети. Спільними рисами успішних прикладів є орієнтація на потреби громадян, забезпечення доступності та якості електронних послуг, розвиток цифрової інфраструктури, цифрових навичок державних службовців та цифрової грамотності населення. Безумовно, вивчення та адаптація кращих міжнародних практик є цінним джерелом знань для України на шляху до побудови ефективної цифрової держави.

Діджиталізація в діяльності органів державної влади є багатоаспектним та комплексним процесом, який вимагає системного підходу, відповідного нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрових компетенцій та зміни управлінської культури. Лише за умови послідовної реалізації цих складових Україна зможе досягти успіху в побудові сучасної та ефективної системи публічного управління, яка відповідатиме потребам громадян та викликам цифрової епохи.

В сучасних умовах діджиталізація стає імперативом розвитку публічного управління, відповіддю на виклики динамічного та складного середовища.

В роботі розглянуто діяльність Південного офісу Держаудитслужби, який відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного державного фінансового контролю в південних регіонах України. Установа здійснює активну роботу з виявлення та усунення фінансових порушень, відшкодування втрат ресурсів, моніторингу публічних закупівель та проведення аудитів ефективності, демонструючи високий рівень результативності, професіоналізму та ефективності контрольних заходів.

Важливим чинником успішної реалізації функцій Південного офісу є активне впровадження цифрових технологій. Дослідження сучасного стану використання цифрових технологій в Південному офісі Держаудитслужби показало значний прогрес в автоматизації аудиторських процесів, впровадженні інструментів аналізу даних, розвитку ІТ-інфраструктури. Зокрема, високий рівень автоматизації аудиторської діяльності (72,5%), розвинена ІТ-інфраструктура та цифрові компетенції персоналу свідчать про значний прогрес офісу на шляху цифрової трансформації. Водночас, офіс активно співпрацює з іншими органами влади для розвитку єдиного цифрового простору у сфері державного фінансового контролю.

Завдяки цифровізації в діяльності Південного офісу вдалося досягти високої частки контрольних заходів із застосуванням ІТ (92%), підвищити результативність виявлення порушень (67% за допомогою цифрових

інструментів), скоротити витрати часу на аудит (на 30-40%), покращити якість контрольної роботи. Також спостерігається достатньо висока економічна віддача від інвестицій в цифровізацію - 5,7 грн. відшкодувань на 1 грн. витрат. При цьому цифрові технології сприяють підвищенню прозорості, підзвітності офісу перед суспільством та залученості персоналу.

Водночас, комплексна оцінка ефективності цифровізації потребує врахування широкого спектру кількісних та якісних показників, забезпечення інклюзивності та регулярності процесу оцінки. Результати оцінки мають слугувати основою для визначення напрямів подальшого розвитку, формування рекомендацій та планів дій з удосконалення цифровізації. При цьому важливо забезпечити інтеграцію оцінки в загальну систему управління цифровою трансформацією офісу, її узгодження зі стратегічними цілями та викликами.

Загалом, Південний офіс Держаудитслужби демонструє успішний приклад впровадження цифрових технологій в систему державного фінансового контролю. Досягнуті результати свідчать про ефективність обраного підходу до цифровізації, який поєднує використання сучасних технологій, розвиток цифрових компетенцій персоналу, співпрацю з іншими органами влади та орієнтацію на потреби суспільства. Разом з тим, потенціал подальшого розвитку цифровізації пов'язаний з розширенням використання технологій Data Mining та штучного інтелекту, впровадженням інновацій, вдосконаленням методів оцінки ефективності. Послідовна реалізація цих напрямів дозволить Південному офісу вийти на новий рівень цифрової зрілості та закріпити позиції лідера у сфері цифровізації державного аудиту.

Виявлено і низку проблем та обмежень, пов'язаних з неповною інтеграцією систем, недостатнім рівнем цифрових компетенцій персоналу, ризиками безпеки даних. Обґрунтовано необхідність подальшого розвитку цифрових можливостей офісу на основі стратегічного підходу.

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози цифровізації в діяльності Південного офісу.

Визначено такі перспективні напрями застосування цифрових інструментів, як впровадження predictive analytics для виявлення ризиків, використання штучного інтелекту для обробки неструктурованих даних, блокчейн для забезпечення незмінності аудиторських доказів, розширення використання open data. Розрахунки показують, що реалізація таких проектів, як впровадження системи безперервного моніторингу, може забезпечити значний економічний ефект у вигляді скорочення витрат та збільшення обсягів виявлених порушень.

Водночас, аналіз ризиків та загроз діджиталізації виявив низку потенційних викликів, які необхідно враховувати при плануванні та реалізації цифрової трансформації. Серед них - технологічні, безпекові, правові, кадрові, фінансові та репутаційні ризики. Побудова карти ризиків дозволила визначити найбільш критичні з них, такі як витік конфіденційних даних внаслідок кібератак та недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу. Ефективне управління цими ризиками вимагає реалізації комплексу превентивних та реактивних заходів - від регулярного оновлення систем кіберзахисту до організації навчання та підвищення кваліфікації співробітників з цифрових питань.

На основі аналізу сучасного стану цифровізації офісу та оцінки ризиків було розроблено ряд пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення цифрових процесів. Вони охоплюють такі напрями, як розробка стратегії цифрової трансформації, оновлення ІТ-інфраструктури, розширення використання інноваційних технологій, розвиток цифрових навичок персоналу, посилення заходів кібербезпеки, розширення партнерства з іншими органами та експертами, розвиток електронних сервісів для громадян та бізнесу, вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності цифрових проектів. Реалізація цих рекомендацій дозволить перейти на якісно новий рівень цифрової зрілості офісу та суттєво підвищити ефективність його роботи.

При цьому було детально розглянуто конкретні механізми та інструменти реалізації наданих рекомендацій. Зокрема, було обґрунтовано доцільність впровадження концепції «цифрового робочого місця», розвитку електронної взаємодії з об'єктами аудиту, використання предиктивних моделей та text mining для аналізу даних, створення системи управління знаннями, впровадження регулярного моніторингу якості ІТ-систем. Також було наголошено на важливості ефективного управління змінами, формування цифрової культури, оптимізації ІТ-бюджету, розвитку партнерства з ІТ-компаніями та переймання кращих практик.

Ключовим принципом удосконалення цифрових процесів має бути орієнтація на потреби користувачів - як внутрішніх, так і зовнішніх. Цифрові рішення мають розроблятися на основі глибокого розуміння специфіки роботи аудиторів, бути зручними та інтуїтивно зрозумілими у використанні. При цьому цифровізація не повинна бути самоціллю, а має слугувати підвищенню ефективності, прозорості та довіри до системи державного аудиту, посиленню підзвітності у використанні публічних ресурсів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифрова трансформація відкриває значні можливості для якісного покращення роботи Південного офісу Держаудитерслужби. Водночас, вона пов'язана із суттєвими ризиками та викликами, які необхідно проактивно виявляти та мінімізувати. Розроблені у роботі пропозиції та рекомендації окреслюють системний та збалансований підхід до удосконалення цифрових процесів, що базується на оптимальному використанні можливостей, управлінні ризиками та врахуванні кращих практик і потреб користувачів. Послідовна реалізація цих пропозицій та рекомендацій з дотриманням принципів орієнтації на суспільну цінність дозволить Південному офісу стати лідером цифрових інновацій в системі державного аудиту та досягти якісно нового рівня ефективності своєї діяльності в умовах динамічного цифрового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біркович Т. І., Біркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 30.09.2024).
2. Білик Л. Л. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. №2. С. 382-394.
3. Берназюк О. О. Електронне урядування як особлива форма публічного управління: поняття та проблеми запровадження. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2019. Вип. 55 (2). С. 32-35.
4. Гапєєв Л. Електронне урядування: проблеми, пріоритети, завдання. *FACTOR*. 2018. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html> (дата звернення: 29.09.2024).
5. Герасіна Л. М. Проблеми публічного управління в Україні: суспільний резонанс щодо ефективності реформ. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2021. №2. С. 184-197.
6. Громико О. І. Вплив е-демократії на трансформацію системи державного управління України. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / редкол.: В. В. Говоруха (голов. ред.) [та ін.]*. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. №2(50). Ч. 2. С. 42-47.
7. Гуменна К. Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2019. № 4. С. 77-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13 (дата звернення: 30.09.2024).
8. Е-урядування - ключ до реформ в Україні / Державне агентство з питань електронного урядування України. Урядовий портал. 2019. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini> (дата звернення: 28.09.2024).

9. Зеленський В. Гарант інновацій - створюємо майбутнє разом. URL: https://2019.iforum.ua/speakers/zelenskiy/#speech_1705 (дата звернення: 27.09.2024).

10. Іванчук А. О., Волкович О. Ю. Перспективи реалізації системи електронних адміністративних послуг в Україні. *Приватне та публічне право*. 2017. № 3. С. 101-105.

11. Ісаченко Д. Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. №1. С. 44-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152306>.

12. Камардіна Ю. В., Ковальов С. В. Сучасні тенденції розвитку сфери адміністративних послуг в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2018. Вип. 15. С. 73-82.

13. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. №3. С.13-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2017_3_4 (дата звернення: 29.09.2024).

14. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Діджиталізація економічних процесів як напрям детінізації економіки України. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 62, №1. С. 64-70. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01.064.

15. Ключевський В. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 47-51.

16. Козюра І. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 22. С. 132-139.

17. Конотопенко О. П. Сучасні тенденції запровадження електронного урядування в системі публічного управління. Інформаційно-правове та

організаційно-управлінське забезпечення інноваційного розвитку регіону: матеріали круглого столу (м. Вінниця, 7 червня 2019 р.). Київ : Артек, 2019. С. 45-49.

18. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. №67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.09.2024).

19. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2021. №100. С. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-09>.

20. Костенюк І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 41-50.

21. Краснопольська Т. М., Милосердна І. М. Компоненти електронної демократії в умовах переходу до електронного правління. *Актуальні проблеми політики*. 2020. № 66. С. 58-64.

22. Кузьменко В. М. Діджиталізація публічних послуг: досвід України. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. №1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-1-5590>.

23. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

24. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. №7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22>.

25. Литвинов О. М. Діджиталізація на порозі цифрового дахау. Держава і злочинність // Нові виклики в епоху постмодерну: зб. тез доп. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті віце-президента Кримінологічної асоціації України, професора О. М. Литвака (м. Харків, 23 квіт. 2020 р.). Харків, 2020. С. 170-172.

URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9635> (дата звернення: 25.09.2024).

26. Лур'є В. К. Концепція електронної демократії. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Політологія.* 2017. №2. С. 210-216.

27. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ, 2018. 252 с.

28. Малишко Є. О. Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-34>.

29. Міхровська М. С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2021. №6. С. 142-144. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-6/38>.

30. Міхровська М. Цифрове урядування: поняття та особливості становлення в Україні. *ЛОГОΣ : зб. наук. пр. / відп. за вип. А. О. Новікова.* Харків: ФОП Іванченко І. С., 2020. С. 115-117. DOI: <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v2.32>.

31. Наджафлі Е. Розуміння поняття «діджиталізація» в контексті державної влади. *Вісник. Харківський національний університет внутрішніх справ.* 2021. № 5. С. 202-205. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2021.5.27>.

32. Ортіна Г. В., Рибальченко Н. П. Державне управління у формуванні відповідального суспільства в умовах розвитку діджиталізації. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2021. №1(14). С. 125-131.

33. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2018 №856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF> (дата звернення: 02.10.2024).

34. Про всеукраїнський референдум: Закон України від 26 січня 2021 року №1135-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135-20#Text> (дата звернення: 24.09.2024).

35. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року №1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 29.09.2024).

36. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року №2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 28.09.2024).

37. Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав: Закон України від 15 травня 2018 року №2415-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2415-19#Text> (дата звернення: 23.09.2024).

38. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року №2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 28.09.2024).

39. Про культуру: Закон України від 14 грудня 2010 року № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 25.09.2024).

40. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 року №2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 29.09.2024).

41. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 23.09.2024).

42. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон України від 3 грудня 2020 року № 1053-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

43. Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи: Закон України від 12 вересня 2019 року №78-

IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-IX#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

44. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.09.2024).

45. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. №167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.09.2024).

46. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. №430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.09.2024).

47. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 липня 2021 року №1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 26.09.2024).

48. Регламент роботи системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів "Трембіта". URL: <https://se.diiia.gov.ua/uploads/documents/52.pdf> (дата звернення: 27.09.2024).

49. Савон К. В. Поняття «діджиталізація» в контексті цифрового уряду. *Актуальні проблеми політики*. 2021. Вип. 67. С. 107-111. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d4f1d868-9330-45a6-974b-fa1cc477560b/content> (дата звернення: 15.09.2024).

50. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Тенденції розвитку диджиталізації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 109-114. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-109-114>.

51. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. №1353-р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

52. Тетеряник Б. С. Діджитизація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. URL: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf> (дата звернення: 16.10.2024).

53. Тернущак М. Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. *Юридичний вісник*. 2020. № 1. С. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.1565>.

54. Тимошенко Н. С. Дослідження процесу діджиталізації та визначення рівня її ефективності на сучасному етапі розвитку публічного управління в регіонах (на прикладі відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації): кваліфікаційна робота магістра: 281 Публічне управління та адміністрування / наук. кер. Т. В. Бондар. Суми: СумДУ, 2021. 45 с.

55. Тищенко І. О. Деякі аспекти адміністративно-правового забезпечення надання електронних публічних послуг об'єднаними територіальними громадами в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. №1. С. 147-151.

56. Туль С. І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с.

57. Українська цифрова дипломатія: інформаційний фронт держави в соціальних мережах. Аналітичний центр ADASTRA. URL: <https://adastra.org.ua/blog/ukrayinska-cifrova-diplomatiya-informacijnij-front-derzhavi-v-socialnih-merezhah> (дата звернення: 01.10.2024).

58. Фоміна О. О., Булгакова О. В. Електронні послуги та стандарти їх надання в системі публічного управління. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 114-119.

59. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» - 2020): концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).

60. Abu-Shahab E. E-democracy: The fruit of e-government. *International Journal of Technology and Globalization*. 2015. January. DOI: 10.1504/IJTG.2015.077873.

61. Basyal D., Poudyal N., Seo J. Does E-government reduce corruption? Evidence from a heterogeneous panel data model. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2018. Vol. 12, №2. Pp. 134-154. DOI: <https://doi.org/10.1108/TG-12-2017-0073>.

62. Chadwick A. E-democracy. *Encyclopedia Britannica*. 2018. URL: <https://www.britannica.com/topic/e-democracy> (access date: 28.09.2024).

63. Clift S. History of E-Democracy. *E-Democracy.org - Project Blog*. 2015. URL: <http://blog.e-democracy.org/posts/2647> (access date: 22.09.2024).

64. Lee E. The Impact of E-government on Corruption Control. Lexington, Martin School of Public Policy & Administration. 2017. URL: https://www.martin.uky.edu/sites/martin.uky.edu/files/Capstone_Projects/Capstones_2017/Lee.pdf (access date: 30.09.2024).

65. Report on e-democracy in the European Union: potential and challenges (2016/2008(INI)). European Parliament. Committee on Constitutional Affairs. A8-0041/2017. 16.2.2017. URL: http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0041_EN.html (access date: 28.09.2024).