

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.10>

УДК 336. 71:338

I. Г. Канцур,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління,

Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3642-1670>

О. С. Петренко,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри прикладної економіки,

підприємництва та публічного управління,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9126-2863>

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ВИТРАТ НА ЦИФРОВІЗАЦІЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

I. Kantsur,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor

of the Department of Management and Public Administration,

State Tax University

O. Petrenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the

Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration,

National Technical University "Dnipro Polytechnic"

MECHANISMS OF STATE FINANCIAL CONTROL OF DIGITALIZATION EXPENDITURES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Стаття присвячена аналізу механізмів державного фінансового контролю за видатками на цифровізацію в контексті сучасних викликів. Зокрема, досліджено роль і значення державного фінансового контролю в ефективному використанні фінансових ресурсів на розвиток цифрової інфраструктури. Проаналізовано механізми контролю, їх ефективність та запропоновано шляхи вдосконалення в умовах стрімкого технологічного прогресу та постійної еволюції вимог до цифрової трансформації. Актуальність теми зумовлена швидким розвитком цифрових технологій та їх впливом на всі сфери життя суспільства. Зростаючий обсяг витрат на цифровізацію вимагає ефективного управління цими ресурсами для забезпечення максимальної користі для економіки, громадян та суспільства в цілому. У контексті сучасних викликів, таких як швидкі технологічні зміни, цифрова безпека, захист персональних даних та забезпечення доступності цифрових послуг, тема державного фінансового контролю набуває особливого значення. Актуальність полягає в необхідності розробки та впровадження ефективних механізмів контролю, які б забезпечили прозорість, відповідність стратегічним цілям та оптимальне використання фінансових ресурсів у процесі цифрової трансформації. Результати дослідження можуть бути корисними для державних органів, відповідальних за формування та реалізацію стратегій цифровізації, а також для науковців і практиків у сфері державного управління та фінансів. У висновках підкреслюється важливість ефективного державного фінансового контролю за видатками на цифровізацію в умовах сучасних викликів. На основі аналізу чинних механізмів контролю та їх ефективності показано, що оптимальне використання фінансових ресурсів є ключовим чинником створення та розвитку цифрової інфраструктури. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів контролю спрямовані на забезпечення більшої прозорості, ефективності та відповідності стратегічним цілям цифрової трансформації. Результати дослідження вказують на необхідність

постійного моніторингу та адаптації механізмів контролю до швидкозмінного технологічного середовища та суспільних потреб.

The article analyzes the mechanisms of state financial control over digitalization expenditures in the context of current challenges. In particular, the role and importance of state financial control in the efficient use of financial resources for the development of digital infrastructure are investigated. The author analyzes the control mechanisms, their effectiveness, and suggests ways to improve them in the context of rapid technological progress and the constant evolution of requirements for digital transformation. The relevance of the topic is due to the rapid development of digital technologies and their impact on all spheres of society. The growing amount of spending on digitalization requires efficient management of these resources to maximize the benefits to the economy, citizens, and society as a whole. In the context of modern challenges such as rapid technological changes, digital security, personal data protection, and ensuring the availability of digital services, the topic of state financial control is of particular importance. The relevance lies in the need to develop and implement effective control mechanisms that would ensure transparency, compliance with strategic goals, and optimal use of financial resources in the process of digital transformation. The results of the study can be useful for government agencies responsible for the development and implementation of digitalization strategies, as well as for researchers and practitioners in the fields of public administration and finance. The conclusions emphasize the importance of effective state financial control over digitalization expenditures in the face of current challenges. Based on the analysis of existing control mechanisms and their effectiveness, the article shows that the optimal use of financial resources is a key factor in the creation and development of digital infrastructure. The proposals to improve control mechanisms are aimed at ensuring greater transparency, efficiency, and alignment with the strategic goals of digital transformation. The results of the study indicate the need for constant monitoring

and adaptation of control mechanisms to the rapidly changing technological environment and social needs.

Ключові слова: державний фінансовий контроль, цифровізація, стратегічне планування, моніторинг, контроль витрат.

Keywords: state financial control, digitalization, strategic planning, monitoring, cost control.

Постановка проблеми. В сучасному світі цифровізація стає необхідністю для ефективного розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого росту. Однак впровадження цифрових технологій потребує значних фінансових витрат, які потрібно контролювати та ефективно використовувати з метою досягнення стратегічних цілей. З огляду на це, проблема ефективного управління та контролю витрат на цифровізацію набуває особливого значення в контексті сучасних викликів. Одним з основних механізмів державного фінансового контролю є розробка та впровадження стратегій фінансового планування, спрямованих на оптимізацію витрат у сфері цифровізації, це охоплює поточні та перспективні потреби у цифрових технологіях, а також визначає ефективні інструменти фінансування [1, с. 27].

Додатковим механізмом контролю є встановлення прозорих та ефективних процедур закупівель технологічних рішень та послуг у сфері цифровізації, тобто це розробка критеріїв відбору постачальників, контроль за виконанням умов договорів, а також моніторинг результативності витрат [2, с. 11]. Крім того, важливим елементом контролю є аудит фінансової діяльності у сфері цифровізації, який дозволяє перевірити правомірність та ефективність використання бюджетних коштів, що передбачає проведення незалежних перевірок фінансових звітів та аналіз витрат з урахуванням встановлених нормативів та стандартів.

Значну увагу також слід приділити механізмам моніторингу та оцінки ефективності витрат на цифровізацію [3, с. 10], тобто має відбуватися систематичний аналіз результатів впровадження цифрових проєктів, визначення їх впливу на соціально-економічний розвиток та корекцію стратегій фінансування відповідно до потреб. На нашу думку, важливим аспектом є забезпечення відкритості та доступності інформації про витрати на цифровізацію, адже це допоможе залученню громадськості до контролю за використанням бюджетних коштів та підвищить рівень відповідальності органів влади за результатами своєї діяльності.

Тому, розв'язання проблеми ефективного управління та контролю витрат на цифровізацію в умовах сучасних викликів вимагає комплексного підходу та використання різноманітних механізмів фінансового контролю, що сприятиме оптимізації витрат, забезпеченню транспарентності та підвищенню ефективності процесу цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації в галузі державного фінансового контролю витрат на цифровізацію виявляють ряд ключових механізмів, які можуть бути ефективними в умовах сучасних викликів. Агостіні Л., Бішт Д., Бурлай Т., Галаці Ф., Гастальді Л., Гриценко А., Желєв З., Костова С., Шандрик В. відзначають, що впровадження прозорих систем моніторингу та звітності, які дозволяють державі ефективно відстежувати та аналізувати витрати на цифровізаційні проєкти є важливими в сучасних умовах. До цього також включається впровадження ефективних механізмів аудиту, які перевіряють витрати на цифровізацію на відповідність законодавству та ефективність використання коштів.

Баксалова О., Бондаренко С., Дель Пасо Л., Мостяну Н., Остапчук О., Тшаска Р., Фачіа А. підкреслюють важливість створення механізмів контролю за процесом закупівель в рамках цифровізаційних ініціатив й це охоплює впровадження конкурентного відбору постачальників, а також механізми

перевірки вартості та якості наданих послуг або продуктів. Забезпечення чесності та прозорості у процесі закупівель може значно зменшити ризик корупції та неефективного використання коштів. Башлай С., Бедіанашвілі Г., Дожан Р., Жосан Х., Лавренко С., Лизак М., Павловський М., Холткемпер О. вказують на важливість активної участі громадськості та стейкхолдерів у процесі державного фінансового контролю витрат на цифровізацію й це може бути досягнуто шляхом залучення громадських організацій, експертів, а також широкої громадськості до моніторингу та оцінки ефективності програм та проєктів цифровізації. Такий підхід сприяє більшій відкритості та відповідальності в управлінні фінансами та може підвищити довіру громадськості до державних органів.

Постановка завдання. Мета статті – проаналізувати механізми державного фінансового контролю витрат на цифровізацію в умовах сучасних викликів. Передбачено завдання: визначення ефективних механізмів державного фінансового контролю витрат на цифровізацію у контексті сучасних викликів; аналіз практичного застосування цих механізмів в різних країнах та їхній вплив на результативність цифрових ініціатив.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій та їх вплив на сучасне суспільство, ефективне управління витратами на цифровізацію стає ключовим чинником для досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку. Враховуючи різноманітність сучасних викликів, таких як швидкі зміни технологічного ландшафту, глобальна конкуренція та нестабільність економічних умов, контроль витрат на цифрову трансформацію стає складним завданням, яке потребує системного підходу та науково обґрунтованих стратегій [4, с. 6]. Для забезпечення ефективного контролю витрат на цифрову трансформацію необхідно розвивати інноваційні методи та інструменти фінансового управління, що враховують специфіку цифрових ініціатив та їх вплив на бізнес-процеси [5, с. 163]. Крім того, важливим аспектом є впровадження

ефективної системи моніторингу та звітності, яка дозволить стежити за витратами, ідентифікувати можливі ризики та вчасно коригувати стратегії витрат. Відповідно до вище відзначеного, науковці та експерти, акцентують, що умови сучасних викликів вимагають від державного фінансового контролю стратегічних й гнучких підходів до контролю витрат на цифровізацію, а саме:

- стратегічне планування, тобто державні органи мають ретельно планувати та прогнозувати витрати на цифровізацію, враховуючи сучасні технологічні та економічні тенденції й це допоможе уникнути недофінансування або витрат зайвих коштів;

- застосування сучасних інформаційних систем для моніторингу витрат та ефективності проєктів з цифровізації допоможе уникнути корупції та зловживань;

- проведення регулярних аудитів фінансових операцій у сфері цифровізації для виявлення будь-яких фінансових порушень або недоліків у витратах;

- використання партнерств з приватним сектором для забезпечення ефективного застосування коштів та доступу до найновітніших технологій;

- залучення громадськості до контролю за витратами на цифровізацію через відкритий доступ до інформації про фінанси та участь у громадських обговореннях та аудитах [5; 6, с. 13].

Механізми державного фінансового контролю витрат на цифровізацію в умовах сучасних викликів можуть мати перетворювальний ефект на функції, процеси та результати фінансового управління державою й це ілюструється наступними етапами: просте перенесення ручних процесів у цифрову форму, наприклад, заміна паперових підписів на аутентифікацію користувача; автоматизація всіх основних кроків процесу, що робить його цифровим за замовчуванням. Наприклад, онлайн подання рахунків без ручного втручання;

перехід до цифрового дизайну процесу з подальшою його перебудовою та оптимізацією для використання доступних цифрових рішень [7].

Дослідники прийшли згоди, що ефективне використання фінансових ресурсів для розвитку цифрової інфраструктури має стратегічне значення в контексті сучасного технологічного прогресу та конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Державний фінансовий контроль забезпечує не лише ефективне розподілення коштів, але й здатність до моніторингу використання цих коштів з метою запобігання корупції, недобросовісного використання та максимізації соціально-економічного впливу інвестицій у цифрові технології. Такий контроль сприяє підвищенню довіри як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, що є важливим чинником для стабільності та сталого розвитку економіки країни, а саме:

- державний фінансовий контроль дозволяє перевіряти ефективність та легальність витрат коштів на розвиток цифрової інфраструктури, тобто це аудити та перевірки, які забезпечують відповідність витрат задекларованим цілям та планам;

- контроль дозволяє державі та громадянам бути впевненими, що фінансові ресурси, виділені для цифрової інфраструктури й використовуються відповідно до закону та в інтересах суспільства, таким чином це стимулює підвищення довіри до влади та допомагає більш ефективному управлінню фінансами;

- контроль допомагає виявляти можливості для оптимізації витрат та уникнення надмірних витрат й це охоплює ідентифікацію корупційних схем, удосконалення процедур закупівель, а також зменшення непродуктивних витрат;

- якісний та ефективний державний фінансовий контроль створює сприятливе середовище для інвесторів, що бажають вкладати кошти в цифрову інфраструктуру, але варто враховувати, що це може бути досягнуто шляхом забезпечення прозорості та надійності в управлінні фінансами;

— контроль допомагає забезпечити, щоб фінансові ресурси використовувалися з урахуванням потреб сьогодення та майбутніх поколінь [8; 9].

Відповідно до вище відзначеного, умови швидкого розвитку технологій та постійно висхідних вимог до цифрової трансформації ставлять перед державами відповідні виклики щодо механізмів контролю, а саме:

— автоматизовані системи моніторингу та аналітики, тобто завдяки швидкому розвитку технологій штучного інтелекту та аналітичних інструментів стає можливим створення ефективних систем моніторингу, які спроможні автоматично виявляти аномалії або порушення в даних чи процесах, а вдосконалення таких систем полягає в покращенні їхньої точності та швидкості реагування на зміни;

— цифрові інструменти аудиту та внутрішнього контролю, тобто використання цифрових інструментів для проведення аудитів та контролю забезпечить більшу об'єктивність та ефективність порівняно з традиційними методами, зокрема, блокчейн технології можуть забезпечити недоторканість даних і створити надійну систему підтримки аудиту;

— етичні та правові рамки, швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення етичних та правових норм, які регулюють використання цих технологій, тобто ефективний контроль потребує чітких правил та нормативів, щоб запобігти зловживанням та порушенням приватності;

— навчання та підвищення кваліфікації персоналу, адже щоб забезпечити ефективний контроль у цифровому середовищі, необхідно мати кваліфікований персонал, який розуміє сучасні технології та методи контролю. Як відзначають міжнародні дослідники, саме інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу є ключовим елементом удосконалення механізмів контролю;

— реактивний та прогностичний підхід, тобто контроль повинен бути не лише реактивним (тобто реагувати на виявлені проблеми), але й

прогностичним – аналізуючи дані та тенденції, можна передбачити можливі ризики, проблеми та підготувати відповідні стратегії заздалегідь;

— культура безпеки та відповідальності, тобто створення культури безпеки та відповідальності всередині держави підвищить ефективність механізмів контролю [10; 11; 12].

Наприклад, механізми державного фінансового контролю витрат на цифровізацію в країнах Європейського Союзу варіюються залежно від національного законодавства та інституційної системи. Однак, існують загальні принципи, які часто застосовуються для контролю за витратами у сфері цифровізації, а саме: бюджетний контроль, як основний механізм контролю за витратами держави, адже у багатьох країнах ЄС (Німеччина, Франція, Іспанія) існують закони та процедури, які регулюють процес формування та виконання державного бюджету, а контроль за виділенням коштів на цифровізацію здійснюється через бюджетні комітети та органи фінансового нагляду; оцінка ефективності та результативності, тобто країни (Швеція, Естонія) встановлюють механізми для оцінки результатів проєктів цифровізації та їх впливу на суспільство та економіку й це охоплює аудиторські органи або спеціалізовані агентства; прозорість та публічний доступ до інформації, адже законодавство про доступ до інформації забезпечує прозорість у витраті коштів на цифровізацію, дозволяючи громадськості та іншим зацікавленим сторонам відстежувати, як витрачаються публічні кошти (Нідерланди, Німеччина); контроль за дотриманням законодавства – перевірку витрат на цифровізацію з погляду додержання правил та нормативів, що регулюють закупівлю товарів і послуг, конфіденційність даних та інші аспекти (Німеччина, Франція, Швеція) [13, с. 41-57] (табл. 1).

Таблиця 1. Механізми контролю витрат на цифровізацію в країнах ЄС

Країна	Механізми контролю	Нормативні акти
Німеччина	Бюджетний контроль, оцінка ефективності, прозорість	Bundeshaushaltsordnung
Франція	Бюджетний контроль, оцінка ефективності, контроль за дотриманням законодавства	Loi organique relative aux lois de finances
Швеція	Бюджетний контроль, прозорість, контроль за дотриманням законодавства	Offentlighetsprincipen
Іспанія	Бюджетний контроль, оцінка ефективності, прозорість	Ley General Presupuestaria
Італія	Бюджетний контроль, контроль за дотриманням законодавства	Legge di Bilancio
Польща	Бюджетний контроль, оцінка ефективності, прозорість	Ustawa o finansach publicznych

Джерело: власна розробка авторів.

Україна, як і багато інших країн, стоїть перед завданням ефективного управління фінансами, особливо у сфері цифрової трансформації. Механізми державного фінансового контролю відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, ефективності та відповідальності у витратах на цифровізацію. Перш за все, це включає систему публічних фінансів, яка має бути чіткою та доступною для аналізу та перевірки [14]. Державні фінанси повинні бути суворо контрольованими, з урахуванням потреби у прозорості та відкритості перед громадськістю та міжнародними партнерами. Для забезпечення ефективного контролю за витратами на цифровізацію, Україна використовує різноманітні механізми. Серед них — аудиторська діяльність державних органів, внутрішні аудити, фінансовий моніторинг та аналіз, а також залучення експертів та міжнародних консультантів для оцінки ефективності витрат (Міністерством фінансів на шляху до консолідації ІТ стало схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025

року; 3 березня 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив своєю Постановою Національну економічну стратегію на період до 2030 року, у якій визначаються орієнтири, принципи та цінності в економічній політиці, і серед них вказується на необхідність подальшого розвитку ефективної цифрової сервісної держави та компактних державних інститутів (розвиток цифрової економіки як одного із рушіїв економічного зростання України) [15]. Такі заходи дозволяють уникнути корупції, марнотратства та неефективного використання бюджетних коштів у сфері цифрової трансформації.

Висновки. В статті розглянуто і проаналізовано механізми державного фінансового контролю витрат на цифровізацію в умовах сучасних викликів. Виявлено, що ефективний контроль над витратами на цифровізаційні проєкти стає надзвичайно важливим у зв'язку зі зростанням обсягів цифрових інвестицій та складнощами, що виникають у процесі реалізації таких проєктів. Один із ключових висновків полягає в необхідності посилення механізмів контролю та моніторингу витрат на цифровізацію з боку держави й це охоплює розробку ефективних і прозорих систем обліку витрат, ретельний аналіз бюджетних асигнувань та впровадження механізмів контролю якості та результативності виконання цифрових проєктів.

Додатково, важливо розглянути можливість залучення незалежних аудиторських організацій для проведення об'єктивного огляду витрат на цифровізаційні проєкти та оцінки їхньої ефективності й це допоможе підвищити рівень довіри громадськості до державних інвестицій у цифрові ініціативи та забезпечити більшу відкритість та прозорість у цьому процесі.

Попри значний прогрес у вивченні механізмів державного фінансового контролю витрат на цифровізацію, існують деякі напрями, які варто розглянути в майбутніх дослідженнях. По-перше, необхідно детальніше дослідити практичний досвід різних країн у впровадженні ефективних механізмів контролю за витратами на цифровізацію та виявити оптимальні підходи до цього завдання. Далі, важливо розглянути вплив сучасних

викликів, таких як криза здоров'я громадянства або економічна нестабільність, на механізми фінансового контролю витрат на цифрову трансформацію. Аналіз відповідності наявних механізмів потребам і викликам сучасності може допомогти вдосконалити системи контролю та пристосувати їх до нових реалій.

Крім того, важливо продовжувати дослідження в галузі оцінки результативності цифрових проєктів та розробки методологій для вимірювання їхньої ефективності. Розуміння та оцінка впливу цифрових ініціатив на соціально-економічний розвиток країни є важливим етапом у визначенні оптимальних напрямків інвестицій та вдосконалення стратегій цифрової трансформації.

Отже, державний фінансовий контроль є важливим інструментом для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів у сфері розвитку цифрової інфраструктури, що сприяє загальному економічному та соціальному прогресу.

Література

1. Bondarenko S., Makeieva O., Usachenko O., Veklych V., Arifkhodzhaieva T., LERNYK S. The legal mechanisms for information security in the context of digitalization. *Journal of Information Technology Management. Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes*. 2022. № 14. P. 25-58.
2. Zhelev Z., Kostova S. Investigating the Application of Digital Tools for Information Management in Financial Control: Evidence from Bulgaria. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. № 17(4). P. 165.
3. Likarchuk N., Andrieieva O., Likarchuk D., Bernatskyi A. Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere. *Studies in Media and Communication*. 2022. Vol. 10(1). P. 9-16.
4. Agostini L., Galati F., Gastaldi L. The digitalization of the innovation process: Challenges and opportunities from a management perspective. *European journal of innovation management*. 2020. № 23.1. P. 1-12.

5. Mosteanu N., Faccia A. Digital systems and new challenges of financial management–FinTech, XBRL, blockchain and cryptocurrencies. *Quality–Access to Success*. 2020. № 21(174). P. 159-166.

6. Bisht D., Singh R., Gehlot A., Akram S. V., Singh A., Montero E. C., Priyadarshi N., Twala B. Imperative role of integrating digitalization in the firms finance: A technological perspective. *Electronics*. 2022. № 11(19). P. 1-16.

7. Del Paso L. R., Pattanayak S., Uña G., Tourpe H. Digital Solutions Guidelines for Public Financial Management. *International Monetary Fund*. 2023. № 7. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/005/2023/007/article-A001-en.xml> (Accessed 08.05.2024)

8. Trzaska R., Sulich A., Organa M., Niemczyk J., Jasiński B. Digitalization business strategies in energy sector: Solving problems with uncertainty under industry 4.0 conditions. *Energies*. 2021. № 14(23). P. 1-21.

9. Doszhan R., Nurmaganbetova A., Pukala R., Yessenova G., Omar S., Sabidullina A. New challenges in the financial management under the influence of financial technology. *E3S Web of Conferences*. EDP Sciences. 2020. Vol. 159. P. 04015.

10. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*. 2022. № 22(3). P. 57-74.

11. Shandryk V., Radchenko O., Radchenko O., Koshelenko A., Deinega I. Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization. *Digital Technologies in Education: Selected Cases*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. P. 3-16.

12. Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. *Економічна теорія*. 2020. № 3. С. 24-51.

13. Holtkemper O. Digitization of the Management Accounting Function: A Case Study Analysis on Manufacturing Companies. Springer Gabler. 2020. 186 p.

14. Башлай С. В., Павловський М. В., Лизак М. П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1596> (дата звернення: 08.05.2024)

15. Остапчук О., Баксалова О. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 4. С. 167-172.

References

1. Bondarenko, S., Makeieva, O., Usachenko, O., Veklych, V., Arifkhodzhaieva, T. and LERNYK, S. (2022), "The legal mechanisms for information security in the context of digitalization", *Journal of Information Technology Management. Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes*, vol. 14, pp. 25-58.

2. Zhelev, Z. and Kostova, S. (2024), "Investigating the Application of Digital Tools for Information Management in Financial Control: Evidence from Bulgaria", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 17(4), pp. 165.

3. Likarchuk, N., Andrieieva, O., Likarchuk, D. and Bernatskyi, A. (2022), "Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere", *Studies in Media and Communication*, vol. 10(1), pp. 9-16.

4. Agostini, L., Galati, F. and Gastaldi, L. (2020), "The digitalization of the innovation process: Challenges and opportunities from a management perspective", *European journal of innovation management*, vol. 23.1, pp. 1-12.

5. Mosteanu, N. and Faccia, A. (2020), "Digital systems and new challenges of financial management–FinTech, XBRL, blockchain and cryptocurrencies", *Quality–Access to Success*, vol. 21(174), pp. 159-166.

6. Bisht, D., Singh, R., Gehlot, A., Akram, S. V., Singh, A., Montero, E. C., Priyadarshi, N. and Twala, B. (2022), "Imperative role of integrating digitalization in the firms finance: A technological perspective", *Electronics*, vol. 11(19), pp. 1-16.

7. Del Paso, L. R., Pattanayak, S., Uña, G. and Tourpe, H. (2023), "Digital Solutions Guidelines for Public Financial Management", *International Monetary Fund*, vol. 7, available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/005/2023/007/article-A001-en.xml> (Accessed 08.05.2024)

8. Trzaska, R., Sulich, A., Organa, M., Niemczyk, J. and Jasiński, B. (2021), “Digitalization business strategies in energy sector: Solving problems with uncertainty under industry 4.0 conditions”, *Energies*, vol. 14(23), pp. 1-21.
9. Doszhan, R., Nurmaganbetova, A., Pukala, R., Yessenova, G., Omar, S. and Sabidullina, A. (2020), “New challenges in the financial management under the influence of financial technology”, *E3S Web of Conferences. EDP Sciences*, vol. 159, pp. 04015.
10. Bedianashvili, G., Zhosan, H. and Lavrenko, S. (2022), “Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine”, *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, vol. 22(3), pp. 57-74.
11. Shandryk, V., Radchenko, O., Radchenko, O., Koshelenko, A. and Deinega, I. (2024), “Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization”, *Digital Technologies in Education: Selected Cases. Cham: Springer Nature Switzerland*, pp. 3-16.
12. Hrytsenko, A. and Burlai, T. (2020), “The impact of digitalization on social development”, *Ekonomichna teoriia*, vol. 3, pp. 24-51.
13. Holtkemper, O. (2020). “Digitization of the Management Accounting Function: A Case Study Analysis on Manufacturing Companies”, Springer Gabler.
14. Bashlai, S. V., Pavlovskyi, M. V. and Lyzak, M. P. (2023), “Development of financial management in the context of digitalization of the economy”, *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1596> (Accessed 08.05.2024)
15. Ostapchuk, O. and Baksalova, O. (2022), “The essence and trends of financial management change in the context of increased digitalization of the economy”, *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 4, pp. 167-172.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2024 р.