

УДК 336.131:004.9(075.8)

Тарасюк М.В.¹

¹ проф. НУ «Києво-Могилянська академія»

РОБОТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КАЗНАЧЕЙСЬКОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ БЮДЖЕТІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження питань роботизації бізнес-процесів у казначейському обслуговуванні бюджетів зумовлена комплексом об'єктивних і суб'єктивних факторів, що формують нову парадигму функціонування органів Державної казначейської служби України в умовах цифрової економіки, політичної нестабільності та воєнного стану.

Органи казначейства стикаються з низкою проблемних аспектів у процесі управління фінансовими ресурсами, серед яких – надмірна концентрація коштів на Єдиному казначейському рахунку (ЄКР), відсутність дієвих механізмів управління вільними ресурсами, низька оперативність прийняття рішень, ризики касових розривів і значна кількість правопорушень, пов'язаних із неналежним виконанням бюджетного законодавства [1]. Усі ці чинники актуалізують потребу в інноваційних управлінських інструментах, які забезпечать прозорість, контрольованість та ефективність фінансових потоків.

Перехід до дистанційного обслуговування (СДО) та впровадження електронного документообігу «Клієнт-Казначейство-Клієнт» стали важливими кроками цифрової трансформації, проте вони супроводжуються низкою викликів: технічна недосконалість програмного забезпечення, дефіцит кадрів, відсутність уніфікованих стандартів інформаційної взаємодії, загрози кібербезпеці та перебої з інтернет-зв'язком у воєнних умовах [2]. Окремим ризиком є втрата електронних ключів та обмеженість можливостей працівників Казначейства блокувати сумнівні платежі без судового рішення. У цьому контексті роботизовані рішення (Robotic Process Automation, RPA) здатні не лише підвищити стійкість виконання рутинних операцій і знизити залежність від людського фактора, а й забезпечити автоматичне відновлення даних, попередній моніторинг транзакцій та перевірку контрагентів через інтеграцію з державними реєстрами [3].

Глобальні тенденції розвитку публічних фінансів підтверджують, що саме роботизація здатна забезпечити оптимізацію облікових, контрольних та аналітичних операцій у казначейській сфері. Використання RPA дозволяє мінімізувати вплив людського чинника, скоротити час на обробку великих обсягів даних, підвищити точність виконання регламентних завдань та вивільнити кадровий потенціал для стратегічно важливих функцій. Особливого значення роботизація набуває в умовах воєнного стану, коли

значна частина територіальних органів була змушена припинити діяльність або передати свої повноваження іншим установам, що призвело до перевантаження діючих підрозділів і зростання ризику збоїв у здійсненні критично важливих платежів. Водночас обмеженість ресурсів на ЄКР зумовила необхідність спеціальної черговості проведення видатків, що ще більше підвищує потребу у впровадженні інтелектуальних інструментів автоматизації планування та моніторингу бюджетних операцій.

Таким чином, RPA у казначейському обслуговуванні бюджетів постає як стратегічний напрям модернізації публічних фінансів, що дозволяє підвищити оперативність і прозорість виконання платежів, забезпечити безперервність роботи в умовах воєнних ризиків та посилити превентивний контроль за цільовим використанням ресурсів. Водночас цифрова трансформація має амбівалентний характер: з одного боку, вона відкриває нові можливості для зміцнення фінансової стійкості держави, а з іншого – породжує ризики, пов'язані з кіберзлочинністю, залежністю від критичної інфраструктури, необхідністю додаткових витрат на підтримку цифрових систем і потребою належного правового регулювання.

Роботизація бізнес-процесів у казначейському обслуговуванні бюджетів відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності управління державними фінансами, що обумовлено як глобальними тенденціями цифрової трансформації публічного сектору, так і специфічними потребами функціонування органів Державної казначейської служби України. Передусім використання технологій RPA дозволяє істотно скоротити час виконання рутинних операцій, які становлять значну частку у діяльності казначейських органів. Автоматизація процедур обробки платіжних доручень, звірки даних, ведення бухгалтерських реєстрів та складання звітності сприяє зменшенню кількості технічних помилок, мінімізації людського чинника та забезпеченню високої точності фінансової інформації.

Однією з ключових перспектив є формування інтегрованого цифрового середовища, де роботизовані рішення забезпечують безперервну взаємодію між казначейством, розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів. Це сприяє прозорості руху фінансових потоків, зменшенню часу на узгодження операцій та підвищенню рівня довіри до державних інституцій. Важливим є й аналітичний потенціал RPA: автоматичне накопичення й обробка великих масивів даних дозволяють здійснювати глибокий фінансовий моніторинг, прогнозувати касові розриви, визначати ризикові зони та своєчасно приймати управлінські рішення.

Особливе значення роботизація набуває у сфері контролю. Використання алгоритмів попередньої перевірки платежів, автоматичної верифікації контрагентів через державні реєстри та виявлення підозрілих транзакцій сприяє зміцненню фінансової дисципліни й зниженню рівня порушень бюджетного законодавства. Це відкриває перспективу переходу від постфактум контролю до моделі превентивного моніторингу, що відповідає

сучасним міжнародним стандартам публічного фінансового менеджменту.

В умовах воєнного стану та високої турбулентності фінансово-економічного середовища роботизація забезпечує стійкість виконання критично важливих операцій навіть за обмежених кадрових і технічних ресурсів. Автоматизовані системи здатні функціонувати безперервно, забезпечуючи гарантоване проведення пріоритетних видатків та підтримку кадрової політики: вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на аналітичну, планово-прогнозну та стратегічну діяльність.

Проведене дослідження підтверджує, що RPA у казначейському обслуговуванні бюджетів є стратегічно важливим напрямом цифрової трансформації, здатним істотно підвищити ефективність, прозорість та контрольність державного фінансового менеджменту. Запровадження технологій RPA сприяє скороченню часу виконання рутинних операцій, зниженню впливу людського чинника та підвищенню точності обробки фінансових даних, що є критично важливим в умовах воєнного стану та політичної нестабільності. Перспективи, які відкриває роботизація, полягають у формуванні інтегрованого середовища, забезпеченні безперервності платежів, підвищенні рівня аналітичного моніторингу та запровадженні превентивних механізмів контролю. Разом із тим, цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків, серед яких – кіберзагрози, залежність від іноземного програмного забезпечення, потреба в стандартизації процедур та належному правовому регулюванні. У цілому, роботизація виступає ключовим інструментом модернізації казначейського обслуговування, що відкриває нові можливості для інтеграції української системи публічних фінансів у європейський та світовий простір, підвищення фінансової безпеки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Курганська Е. І. Проблеми казначейського управління фінансовими ресурсами в умовах політичної кризи при переході на систему дистанційного обслуговування / Е. І. Курганська // Вісник соціально-економічних досліджень. - Одеса : Одеський національний економічний університет, 2022. - № 1-2 (80-81). - С. 95–109. - DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(80-81\).2022.95-109](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.95-109)
2. Русін В. М. Особливості функціонування органів Державної казначейської служби України в умовах воєнного стану / В. М. Русін // Економіка та суспільство. - 2023. - Вип. 47. - С. 284–298. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-68>.
3. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні / М. М. Солос // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". - 2025. - № 32. - С. 328-340. - DOI: 10.20535/2307-5651.32.2025.328549.