

15. Jiranyakul K., Brahmasrene T. The relationship between government expenditures and economic growth in Thailand. *Journal of Economics and Economic Education Research*. 2007. Vol. 8 (2). P. 1–7.
16. Holmes J. M., Hutton P. A. On the casual relationship between government expenditures and national income. *The Review of Economics and Statistics*. 1990. Vol. 72, Iss. 1. P. 87–95. URL: <https://doi.org/10.2307/2109743>.
17. Ighodaro C. A., Oriakhi D. E. Does the Relationship between Government Expenditure and Economic Growth Follow Wagner's Law in Nigeria. *Annals of the University of Petrosani, Economics*. 2010. Vol. 10. P. 185–198.
18. Magazzino C. Wagner's Law in Italy: Empirical Evidence from 1960 to 2008. MPRA Paper. 2009. No. 25526. URL: <https://ideas.repec.org/p/pra/mprapa/25526.html>.
19. Nurudeen A., Usman A. Government expenditure and economic growth in Nigeria, 1970–2008: A disaggregated analysis. *Journal of Business Economics*. 2010. Vol. 4 (4). P. 1–11.
20. Barro R. J. Output Effects of Government Purchases. *Journal of Political Economy*. 2001. Vol. 89 (6). P. 1086–1121. URL: <https://doi.org/10.1086/261024>.
21. Hall R. E. The Role of Consumption in Economic Fluctuations. *The American Business Cycle: Continuity and Change* / ed. by R. J. Gordon. University of Chicago Press, 1986.
22. Rotemberg J. J., Woodford M. Oligopolistic Pricing and the Effects of Aggregate Demand on Economic Activity. *Journal of Political Economy*. 1992. Vol. 100 (6). P. 1153–1207. URL: <https://doi.org/10.1086/261857>.
23. Nakamura E., Steinsson J. Fiscal Stimulus in a Monetary Union: Evidence from US Regions. *American Economic Review*. 2014. Vol. 104, No. 3. P. 753–792. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.104.3.753>.
24. Ramey V. A., Zubairy S. Government Spending Multipliers in Good Times and in Bad: Evidence from US Historical Data. *Journal of Political Economy*. 2018. Vol. 126 (2). P. 850–901.
25. Miyamoto W., Nguyen T., Sheremirov V. The Effects of Government Spending on Real Exchange Rates: Evidence from Military Spending Panel Data. *Journal of International Economics*. 2019. Vol. 116, P. 144–157. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2018.11.009>.
26. Auerbach A. J., Gorodnichenko Y. Measuring the Output Responses to Fiscal Policy. *American Economic Journal: Economic Policy*. 2012. Vol. 4 (2). P. 1–27. URL: <https://doi.org/10.1257/pol.4.2.1>.
27. Sheremirov V., Spirovska S. Fiscal Multipliers in Advanced and Developing Countries: Evidence from Military Spending. *Journal of Public Economics*. 2022. Vol. 208. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104631>.
28. Real GDP growth / International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper>.
29. Сторонянська І., Бенювська Л. Економіка регіонів в умовах коронакризи: тенденції розвитку та їх вплив на податкові доходи місцевих бюджетів. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 59–77. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.059>.
30. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/>.
31. Social Expenditure Database (SOCX) / OECD. URL: <https://www.oecd.org/social/expenditure.htm>.
32. Статистичний збірник Міністерства фінансів. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>.
33. Storonianska I., Melnyk M., Benovska L., Sytnyk N., Zakhidna O. Economic activity vs generation of local budgets' revenues: Regional disparities in COVID-19 instability. *Public and Municipal Finance*. 2021. Vol. 10, Iss. 1. P. 94–105. URL: [https://doi.org/10.21511/pmf.10\(1\).2021.08](https://doi.org/10.21511/pmf.10(1).2021.08).
34. Богдан Т. Видатки бюджету та кризова економіка. 2021. 16 берез. URL: <https://www.growford.org.ua/vydatky-byudzhetu-ta-kryzova-ekonomika-blog-tetyany-bogdan/>

35. Highest Military Spending in Europe Since Cold War: Study. *Voice of Amerika*. 2023. April 24. URL: <https://www.voanews.com/a/highest-military-spending-in-europe-since-cold-war-study/7063288.html>.

36. Данилишин Б. Яка частка держави в економіці потрібна Україні. *Економічна правда*. 2022. 15 лип. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/15/689200/>.

37. Через війну в Україні оборонні витрати у світі зросли на 2 трильйони. *Forbes*. 2023. 25 трав. URL: <https://forbes.ua/svit/voenniy-podatok-i-svitova-ekonomika-yak-zbilshennya-oboronnikh-vitrat-mozhe-vplnuti-na-svit-analiz-the-economist-25052023-13850>.

## References

1. Magazzino, C., Giolli, L., & Mele, M. (2015). Wagner's Law and Peacock and Wiseman's Displacement Effect in European Union Countries: A Panel Data Study. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (3), 812–819. Retrieved from <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/1317>.

2. Dow, S., Jespersen, J., & Tily, G. (Eds.). (2018). *The General Theory and Keynes for the 21st Century*. Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781786439888.

3. Arauco, E. W. Q., Romero-Carazas, R., Romero, I. A., Rodríguez, M. J. R., & Bernedo Moreira, D. H. (2022). Factors and Economic Growth of Peruvian Mypes. *International Journal of Professional Business Review*, 7 (3). DOI: 10.26668/businessreview/2022.v7i3.e0689.

4. Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 7 (3), (2), 71–102. DOI: 10.1086/261725.

5. Barro, R. J. (1990). Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth. *Journal of Political Economy*, 98 (5), (2), 103–125. DOI: 10.1086/261726.

6. Colombier, C. (2009). Growth effects of fiscal policies: an application of robust modified M-estimator. *Applied Economics*, 41 (7), 899–912. DOI: 10.1080/00036840701736099.

7. Afonso, A. (2005). Quality of Public Finances and Growth European Central Bank. *Working Paper Series*, 438. DOI: 10.2139/ssrn.663965.

8. Aisa, R. (2006). Government health spending in a model of endogenous longevity. *Economics Letters*, 90 (2), 249–253. DOI: 10.1016/j.econlet.2005.08.003.

9. Fölster, S., & Henrekson, M. (2001). Growth effects of government expenditure and taxation in rich countries. *European Economic Review*, 45 (8), 1501–1520. DOI: 10.1016/S0014-2921(00)00083-0.

10. Armev, D. (1994). *The Freedom Revolution*. Washington, D.C.: Regnery Publishing Co.

11. Scully, G. W. (1994). What is the Optimal Size of Government in the US? *National Center for Policy Analysis, Policy Report*, 188. Retrieved from <https://www.ncpathinktank.org/pdfs/st188.pdf>.

12. Niloy Bose, M., Haque, E., & Osborn, D. (2007). Public expenditure and economic growth: a disaggregated analysis for developing countries. *The Manchester School*, 75 (5), 533–556. DOI: 10.1111/j.1467-9957.2007.01028.x.

13. Popescu, C. C., & Diaconu, L. (2021). Government Spending and Economic Growth: A Cointegration Analysis on Romania. *Sustainability*, 13 (12). DOI: 10.3390/su13126575.

14. Bagdigen, M., & Cetintas, H. (2004). Causality between public expenditure and economic growth: The Turkish case. *Journal of Social Economics Research*, 6 (1), 53–72.

15. Jiranyakul, K., & Brahmaasrene, T. (2007). The relationship between government expenditures and economic growth in Thailand. *Journal of Economics and Economic Education Research*, 8 (2), 1–7.

16. Holmes, J. M., & Hutton, P. A. (1990). On the casual relationship between government expenditures and national income. *The Review of Economics and Statistics*, 72 (1), 87–95. DOI: 10.2307/2109743.

17. Ighodaro, C. A., & Oriakhi, D. E. (2010). Does the Relationship between Government Expenditure and Economic Growth Follow Wagner's Law in Nigeria. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10, 185–198.
18. Magazzino, C. (2009). Wagner's Law in Italy: Empirical Evidence from 1960 to 2008. *MPRA Paper*, 25526. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/prapa/mprapa/25526.html>.
19. Nurudeen, A., & Usman, A. (2010). Government expenditure and economic growth in Nigeria, 1970–2008: A disaggregated analysis. *Journal of Business Economics*, 4 (4), 1–11.
20. Barro, R. J. (2001). Output Effects of Government Purchases. *Journal of Political Economy*, 89 (6), 1086–1121. DOI: 10.1086/261024.
21. Hall, R. E. (1986). The Role of Consumption in Economic Fluctuations. In Gordon, R. J. (Ed.). *The American Business Cycle: Continuity and Change*. University of Chicago Press.
22. Rotemberg, J. J., & Woodford, M. (1992). Oligopolistic Pricing and the Effects of Aggregate Demand on Economic Activity. *Journal of Political Economy*, 100 (6), 1153–1207. DOI: 10.1086/261857.
23. Nakamura, E., & Steinsson, J. (2014). Fiscal Stimulus in a Monetary Union: Evidence from US Regions. *American Economic Review*, 104 (3), 753–792. DOI: 10.1257/aer.104.3.753.
24. Ramey, V. A., & Zubairy, S. (2018). Government Spending Multipliers in Good Times and in Bad: Evidence from US Historical Data. *Journal of Political Economy*, 126 (2), 850–901.
25. Miyamoto, W., Nguyen, T., & Sheremirov, V. (2019). The Effects of Government Spending on Real Exchange Rates: Evidence from Military Spending Panel Data. *Journal of International Economics*, 116, 144–157. DOI: 10.1016/j.jinteco.2018.11.009.
26. Auerbach, A. J., & Gorodnichenko, Y. (2012). Measuring the Output Responses to Fiscal Policy. *American Economic Journal: Economic Policy*, 4 (2), 1–27. DOI: 10.1257/pol.4.2.1.
27. Sheremirov, V., & Spirovska, S. (2022). Fiscal Multipliers in Advanced and Developing Countries: Evidence from Military Spending. *Journal of Public Economics*, 208. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2022.104631.
28. International Monetary Fund. (2024). *Real GDP growth*. Retrieved from <https://www.imf.org/external/datamapper>.
29. Storonyanska, I., & Benovska, L. (2021). Economy of regions in the conditions of the coronavirus crisis: trends of development and their impact on tax revenues of local budgets. *Economy of Ukraine*, 5, 59–77. DOI: 10.15407/economyukr.2021.05.059 [in Ukrainian].
30. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/>.
31. OECD. (2024). Social Expenditure Database (SOCX). Retrieved from <https://www.oecd.org/social/expenditure.htm>.
32. Statistical collection of the Ministry of Finance. (n. d.). Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik> [in Ukrainian].
33. Storonyanska, I., Melnyk, M., Benovska, L., Sytnyk, N., & Zakhidna, O. (2021). Economic activity vs generation of local budgets' revenues: Regional disparities in COVID-19 instability. *Public and Municipal Finance*, 10 (1), 94–105. DOI: 10.21511/pmf.10(1).2021.08.
34. Bohdan, T. (2021, March 16). *Budget expenditures and crisis economy*. Retrieved from <https://www.growford.org.ua/vydatky-byudzhetu-ta-kryzova-ekonomika-blog-tetyany-bogdan/>.
35. Voice of Amerika. (2023, April 24). *Highest Military Spending in Europe Since Cold War: Study*. Retrieved from <https://www.voanews.com/a/highest-military-spending-in-europe-since-cold-war-study/7063288.html>.
36. Danylyshyn, B. (2022, July 15). *What share of the state in the economy does Ukraine need? Economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/15/689200/> [in Ukrainian].
37. Forbes. (2023, May 25). *Due to the war in Ukraine, the defense costs in the world increased by 2 trillion*. Retrieved from <https://forbes.ua/svit/voennyi-podatok-i-svitova-ekonomika-yak-zbilshennya-oboronnikh-vitrat-mozhe-vplnuti-na-svit-analiz-the-economist-25052023-13850> [in Ukrainian].

doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.05.071>

УДК 336.14:004.91:352/354

**М. В. Рябокiнь**

кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчально-методичної роботи Київського інституту бізнесу та технологій, Київ, Україна, [marina.riabokin@gmail.com](mailto:marina.riabokin@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6724-9498>

**О. В. Блюма**

директор приватного підприємства "Інформаційно-аналітичний центр комп'ютерних фінансових технологій "Фінтех-Черкаси", Черкаси, Україна, [aleksey.blyuma@gmail.com](mailto:aleksey.blyuma@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1725-064X>

**Є. В. Котух**

доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри кібербезпеки Національного технічного університету "Дніпровська політехніка", Дніпро, Україна, [yevgenkotukh@gmail.com](mailto:yevgenkotukh@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4997-620X>

**МЕТОДОЛОГІЧНЕ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ  
НА РІВНІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ З ВИКОРИСТАННЯМ  
ІПК "МІСЦЕВИЙ БЮДЖЕТ"**

**Анотація.** *Вступ.* Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від наявності відповідної інформаційної бази та можливості використання цифрових інструментів. В умовах воєнного конфлікту особливо важливим стає впровадження електронних документів у бюджетний процес на місцевому рівні, оскільки існує значний ризик втрати документації та обмеження доступу до неї.

*Проблематика.* На сьогодні в Україні відсутні методологія та практика електронного документообігу на рівні місцевих бюджетів з використанням відповідних програмних продуктів.

*Мета* – обґрунтування можливостей упровадження електронного документообігу на рівні місцевих бюджетів з використанням інформаційно-програмного комплексу "Місцевий бюджет".

*Методи.* Використано бібліографічний аналіз, графічний метод, методи аналізу та синтезу. Дослідження побудовано на основі функціоналу ІПК "Місцевий бюджет", яку було введено в дослідну експлуатацію.

*Результати.* Проаналізовано нормативні документи, котрі регламентують основні аспекти бюджетного процесу на рівні місцевих бюджетів. Констатовано, що вони містять позиції, які передбачають можливості запровадження електронного документообігу. Продемонстровано процес електронного документообігу учасників бюджетного процесу на місцевому рівні в ІПК "Місцевий бюджет".

*Висновки.* Запропоновано методологічний підхід щодо впровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування за допомогою ІПК "Місцевий бюджет", що актуально, адже сприятиме спрощенню та оптимізації їхньої діяльності, забезпечуючи більш ефективну, прозору та зручну взаємодію учасників бюджетного процесу.

**Ключові слова:** бюджетний процес, електронний документ, електронний документообіг, місцевий бюджет, ІПК "Місцевий бюджет", головні розпорядники коштів, місцевий фінансовий орган.

**Форм. 1. Рис. 8. Літ. 26.**

### Maryna Riabokin

Ph. D. (Economics),  
Associate Professor, Kyiv  
Institute of Business and  
Technologies, Kyiv, Ukraine,  
marina.riabokin@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6724-9498>

### Oleksiy Blyuma

Private Enterprise Information  
and Analytical Center of Computer  
Financial Technologies "Fintech-  
Cherkasy", Cherkasy, Ukraine,  
aleksey.blyuma@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1725-064X>

### Yevgen Kotukh

Dr. Sc. (Public Administration),  
Ph. D. (Technical Science), Associate  
Professor, National Technical University  
"Dnipro Polytechnic", Dnipro, Ukraine,  
yevgenkotukh@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4997-620X>

## METODOLOGICAL AND SOFTWARE SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC DOCUMENT CIRCULATION AT THE LEVEL OF LOCAL BUDGETS USING THE "ISC LOCAL BUDGET" SOFTWARE

**Abstract.** *Introduction.* The effectiveness of local self-government bodies directly depends on the availability of an appropriate information base and the possibility of using digital tools. In conditions of armed conflict, the implementation of electronic documents into the budgetary process at the local level becomes particularly important, as there is a significant risk of document loss and restricted access to them.

*Problem Statement.* Currently, there is a lack of methodology and practice for electronic document circulation at the level of local budgets in Ukraine using corresponding software products.

*Purpose.* The objective is to substantiate the possibilities of implementing electronic document circulation at the level of local budgets using the "ISC Local Budget" software.

*Methods.* Bibliographic analysis, graphical methods, and analysis and synthesis methods were used. The research is based on the existing functionality of "ISC Local Budget" software which was put into experimental operation.

*Results.* Normative documents regulating the main aspects of the budget process at the level of local budgets have been analyzed. It has been noted that they contain relevant provisions foreseeing the possibilities of implementing electronic document circulation. The authors demonstrate the process of electronic document circulation for budget process participants at the local level in "ISC Local Budget" software.

*Conclusions.* The proposed methodology for implementing electronic document circulation in local self-government bodies using "ISC Local Budget" software is highly relevant, as it will contribute to simplifying and optimizing their activities, providing more efficient, transparent, and convenient interaction among participants in the budget process.

**Keywords:** budget process, electronic document, electronic document circulation, local budget, "ISC Local Budget" software, main budget managers, local financial authority.

**JEL classification:** H72, H73, H74, L86.

**Вступ.** Якість функціонування органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від їхньої інформаційної інфраструктури та доступу до цифрових інструментів. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває впровадження електронних документів у бюджетний процес на рівні місцевих бюджетів, адже існують високі ризики унеможливлення забезпечення збереженості документів та доступу до них. Активні бойові дії, тимчасова окупація, знищення будівель та/або приміщень із документами – все це ускладнює процеси безперебійного функціонування органів місцевого самоврядування.

**Аналіз досліджень.** Дослідження питань впровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування викликає постійний інтерес багатьох науковців. Деякі аспекти означеної проблеми висвітлено у працях В. В. Гришина, О. О. Федотової, Л. Я. Філіпової [1; 2] та ін. Здійсненню бюджетного процесу на місцевому рівні присвячено праці таких учених, як В. М. Геєць, О. П. Кириленко, М. С. Дубов [2–4] та ін. Авторами статті досліджувались окремі практичні аспекти здійснення бюджетного процесу на місцевому рівні з використанням ІПК “Місцевий бюджет” [5–11] та особливості дистанційного навчання з використання програмного забезпечення в управлінні місцевими бюджетами [12]. Однак досі не було висвітлено методологічних аспектів впровадження електронного документообігу на рівні місцевих бюджетів з використанням програмного забезпечення.

**Мета** дослідження – аналіз нормативних актів з питань електронного документообігу, виявлення фактичного стану справ та ризиків у документообігу органів місцевого самоврядування, надання практичних рекомендацій щодо впровадження електронного документообігу у бюджетний процес на рівні місцевих бюджетів з використанням Інформаційно-програмного комплексу “Місцевий бюджет” (*далі* – ІПК “Місцевий бюджет”).

**Методи дослідження.** Використано бібліографічний аналіз, графічний метод, методи аналізу та синтезу. Дослідження побудовано на основі функціоналу ІПК “Місцевий бюджет”, що було введено в дослідну експлуатацію.

**Результати дослідження.** Бюджетна система – важливий елемент фінансової системи держави, а інформаційне забезпечення бюджетного процесу – складова сталого розвитку економіки.

З початку впровадження програмних продуктів у бюджетний процес у 2000-х роках усі програмні продукти, які працювали на рівні місцевих бюджетів, виконували одну функцію – автоматизували повсякденні завдання співробітника місцевого фінансового органу (*далі* – МФО) в частині аналітично-обчислювальної роботи та підготовки документів, котрі в подальшому друкувались та використовувались у бюджетному процесі виключно в паперовій формі.

Згодом, із середини 2000-х років, було запропоновано обмін файлами баз даних (\*.DBF) із застосуванням FTP-серверів. Їх використовували як джерело даних для інтеграції інформації, проте основним документом був паперовий документ з підписами та печаткою.

Наступним кроком, у 2019–2020 рр., стали розроблення та впровадження інформаційно-аналітичної системи (ІАС) LOGICA, після чого обмін інформацією відбувався безпосередньо між учасниками бюджетного процесу з використанням сучасних протоколів інтеграції (API) та автентифікацією за допомогою кваліфікованого електронного підпису (*далі* – КЕП). У результаті запровадження ІАС LOGICA покращились і пришвидшилися деякі процеси, але паперова форма документів залишалась присутньою на рівні місцевих бюджетів.

Повне запровадження електронного документообігу під час бюджетного процесу на місцевому рівні є вимогою часу, адже остаточна відмова від паперової форми документа, на нашу думку, є дуже актуальною, особливо в умовах цифровізації всіх державних процесів. Казначейська звітність подається в електронному вигляді, комунікація учасників бюджетного процесу з Казначейством відбувається в електронному вигляді за допомогою Системи дистанційного обслуговування (*дали* – СДО) тощо.

Наступним важливим аспектом у процесі цифровізації є потреба відмовитись від друкованих форм документів, перейти на електронний документообіг (*дали* – ЕД) і перевести інформаційну систему в той режим, коли вона не лише забезпечуватиме друк документа, а й формуватиме його електронну форму з можливістю її підписання в програмному продукті. Відповідно, це дасть можливість повністю вести бюджетний процес в електронному вигляді.

На сьогодні в Україні існує низка нормативно-правових актів щодо впровадження електронного документообігу, які регулюють відносини у сфері інформаційних технологій. Для того щоб довести наявність в українському законодавстві положень, що дозволяють запровадження електронного документообігу на місцевому рівні, проаналізуємо ці акти.

Закон України “Про електронні документи та електронний документообіг” (*дали* – Закон № 851-IV) [13] визначає основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Згідно зі ст. 5 Закону № 851-IV, електронний документ – документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включно з обов’язковими реквізитами документа. Електронний документ може бути створений, переданий, збережений і перетворений електронними засобами у візуальну форму. Візуальною формою подання електронного документа є відображення даних, котрі він містить, електронними засобами або на папері у формі, придатній для сприймання його змісту людиною [13].

Стаття 6 Закону № 851-IV визначає, що для ідентифікації автора електронного документа може використовуватися електронний підпис, а для підтвердження достовірності походження та цілісності – електронна печатка. Накладанням електронного підпису та/або електронної печатки завершується створення електронного документа Закону № 851-IV [13].

Оригіналом електронного документа вважається електронний примірник документа з обов’язковими реквізитами, у т. ч. з електронним підписом автора або підписом, прирівняним до власноручного підпису відповідно до Закону України “Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги” [14]. Копією документа на папері для електронного документа є візуальне подання електронного документа на папері, яке засвідчене в порядку, встановленому законодавством.

Важливим аспектом, котрий закріплено законодавчо, є те, що юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму. Щоправда, з кількох винятків, коли електронний документ не може бути застосовано як оригінал, а саме: 1) свідоцтво про

право на спадщину; 2) документ, який відповідно до законодавства може бути створений лише в одному оригінальному примірнику, крім випадків існування централізованого сховища оригіналів електронних документів; 3) в інших випадках, передбачених законом. Варто звернути увагу на те, що бюджетні документи в цьому переліку відсутні, що підтверджує легітимність використання електронних документів у бюджетному процесі.

Згідно зі ст. 9 Закону України “Про електронні документи та електронний документообіг”, електронний документообіг – сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів. Порядок електронного документообігу визначається державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності за законодавством [13].

Стаття 12 Закону встановлює, що перевірка цілісності електронного документа проводиться шляхом підтвердження удосконаленого або кваліфікованого електронного підпису чи печатки, а в разі накладання на електронний документ електронного підпису чи печатки іншого виду – із застосуванням інших засобів і методів захисту інформації з дотриманням вимог законодавства у сфері захисту інформації [13].

Суб’єкти електронного документообігу зобов’язані зберігати електронні документи на електронних носіях інформації у формі, яка гарантує перевірку їх цілісності. Термін зберігання електронних документів на електронних носіях має бути не меншим за термін, встановлений законодавством для аналогічних паперових документів. Якщо неможливо зберігати електронні документи на електронних носіях протягом встановленого терміну, суб’єкти електронного документообігу повинні робити дублювання на кількох електронних носіях та періодично їх копіювати, дотримуючись вимог законодавства. Якщо виконання цих вимог неможливе, електронні документи мають зберігатися у вигляді паперової копії. Перевірка цілісності даних на електронних носіях обов’язкова при копіюванні електронного документа. При зберіганні електронних документів потрібно: зберігати доступність інформації для подальшого використання; забезпечувати можливість відновлення документа у форматі, в якому його було створено, відправлено або отримано; зберігати інформацію, котра дає змогу встановити походження й призначення документа, а також його дату і час надходження або відправлення [13]. Суб’єкти електронного документообігу можуть виконувати ці вимоги за допомогою електронних підписів чи печаток через електронні довірчі послуги зберігання, як визначено Законом України “Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги” [14].

Аналізуючи нормативні документи, котрі регламентують основні аспекти бюджетного процесу на рівні місцевих бюджетів, можна констатувати, що вони містять позиції, що передбачають можливості запровадження електронного документообігу.



Так, згідно з п. 1.7 Інструкції про складання і виконання розпису Державного бюджету України складання розпису та внесення змін до нього здійснюються із застосуванням системи електронного документообігу, системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (*далі* – СЕВ ОБВ) відповідно до вимог Законів України “Про електронні документи та електронний документообіг” і “Про електронні довірчі послуги” та автоматизованої системи ведення державного бюджету [16].

Під час складання розпису та внесення змін до нього паперовий документообіг застосовується у разі: відсутності системи електронного документообігу, інтегрованої до СЕВ ОБВ, або спеціального вебмодуля системи взаємодії; якщо документи, котрі застосовуються під час складання розпису чи внесення змін до нього, містять інформацію з обмеженим доступом, вимогу стосовно захисту якої встановлена законом.

Обмін інформацією між Міністерством фінансів України та Державною казначейською службою України здійснюється згідно з відповідним форматом і регламентом [17]<sup>1</sup>. Затверджений розпис передається в електронній формі разом із супровідним листом Державній казначейській службі України, Рахунковій палаті та Комітету Верховної Ради України з питань бюджету з подальшим інформуванням про внесені до нього зміни, зумовлені внесенням змін до закону про Державний бюджет України<sup>2</sup> [17, п. 2.6].

Пункт 5 наказу Міністерства фінансів України від 28.01.2002 № 57 (*далі* – Наказ № 57) встановлює, що місцеві органи влади самостійно розробляють та затверджують порядок складання і виконання розпису відповідного бюджету за Інструкцією про складання і виконання розпису Державного бюджету України [16].

Для початку запровадження електронного документообігу, пропонуємо викласти пункти наказу, що затверджує порядок складання та виконання відповідних місцевих бюджетів у такій редакції: “1.7. Складання розпису та унесення змін до нього здійснюються із застосуванням системи електронного документообігу у відповідності до вимог Законів України “Про електронні документи та електронний документообіг” і “Про електронні довірчі послуги” в інформаційно-програмному комплексі “Місцевий бюджет” (*далі* – ІПК “Місцевий бюджет”), інтегрованого з інформаційно-аналітичною системою управління плануванням та виконанням місцевих бюджетів “LOGICA” (*далі* – ІАС “LOGICA”). Обмін інформацією між фінансовим відділом (відповідної) територіальної громади та органом Державної казначейської служби України здійснюється відповідно до формату та регламенту ІАС “LOGICA” та системи дистанційного обслуговування “Клієнт казначейства – Казначейство” (*далі* – СДО Казначейства)”.

---

<sup>1</sup> Главу 1 доповнено новим пунктом згідно з наказом Міністерства фінансів України від 23.01.2023 № 36.

<sup>2</sup> Пункт 2.6 у редакції наказів Міністерства фінансів України від 19.05.2010 № 268, від 05.01.2011 № 4, зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства фінансів № 1220 від 26.11.2012; у редакції наказу Міністерства фінансів України від 23.01.2023 № 36.

Наказ Міністерства фінансів України від 23.08.2012 № 938, котрим затверджено Порядок казначейського обслуговування місцевих бюджетів, як і Наказ № 57, містить посилання на закони, що регламентують електронний документообіг [18]. Згідно з п. 1.3, під час казначейського обслуговування коштів місцевих бюджетів застосовуються поняття та категорії, визначені Бюджетним кодексом України, Законами України “Про електронні документи та електронний документообіг”, “Про електронні довірчі послуги”, “Про платіжні послуги” та іншими нормативно-правовими актами, що регламентують бюджетний процес<sup>1</sup> [19–21].

У п. 2.4 вказано, що у процесі казначейського обслуговування місцевих бюджетів може застосовуватися система дистанційного обслуговування “Клієнт казначейства – Казначейство” (далі – система Казначейства) з використанням засобів криптографічного захисту інформації<sup>2</sup>.

У разі застосування системи Казначейства між його органами та місцевими фінансовими органами, розпорядниками бюджетних коштів (одержувачами бюджетних коштів) здійснюється обмін документами в електронній формі, у т. ч. електронними документами<sup>3</sup> [21].

У п. 5.1 наказу Міністерства фінансів України 23.08.2012 № 938<sup>4</sup> зазначено, що місцевий бюджет виконується за розписом, який затверджується керівником місцевого фінансового органу не пізніше ніж через 30 днів після затвердження бюджету. Розпис місцевих бюджетів включає: річний розпис доходів загального і спеціального фондів та помісячний розпис доходів загального фонду; річний розпис фінансування загального і спеціального фондів за типом боргового зобов'язання та помісячний розпис фінансування загального фонду за типом боргового зобов'язання; річний розпис асигнувань загального і спеціального фондів (за винятком надання кредитів з місцевих бюджетів) та помісячний розпис асигнувань загального фонду (за винятком надання кредитів з бюджету); річний розпис повернення кредитів до місцевих бюджетів та надання кредитів з місцевих бюджетів, помісячний розпис повернення кредитів до загального фонду місцевих бюджетів та помісячний розпис надання кредитів із загального фонду місцевих бюджетів; річний розпис витрат спеціального фонду з розподілом за видами надходжень; помісячний розпис спеціального фонду (за винятком власних надходжень бюджетних установ та відповідних видатків) (далі – Розпис місцевих бюджетів), які складаються за формами згідно з додатками 1, 2 Порядку.

<sup>1</sup> Абзац перший п. 1.3 глави 1 зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства фінансів України від 30.12.2022 № 477.

<sup>2</sup> Абзац перший п. 2 глави 2 зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 617.

<sup>3</sup> Пункт глави 2 доповнено новим абзацом згідно з наказом Міністерства фінансів України від 30.12.2015 № 1244; зі змінами, внесеними згідно з наказом від 14.07.2016 № 617; у редакції наказу від 27.07.2023 № 409.

<sup>4</sup> Пункт 5.1 глави 5 зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства фінансів України від 30.07.2014 № 793; у редакції наказу від 27.07.2023 № 409.

Місцеві фінансові органи надсилають затверджений Розпис місцевих бюджетів у електронній формі органам Казначейства не пізніше п'ятого робочого дня, що настає за днем його затвердження. Якщо Розпис не відповідає встановленим бюджетним призначенням, орган Казначейства повертає його місцевому фінансовому органу на доопрацювання із супровідним листом, який містить обґрунтування причини повернення.

До внесення змін наказом Міністерства фінансів від 27.07.2023 № 409 розписи місцевих бюджетів мали направлятися органам Казначейства у паперовій або електронній формі, а після внесення змін до п. 5.1 вказано, що місцеві фінансові органи надсилають затверджений Розпис місцевих бюджетів в електронній формі відповідним органам Казначейства [21].

У п. 2.5 Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів зазначено: “Розпорядник бюджетних коштів (одержувач бюджетних коштів) здійснює формування та подання документів до системи Казначейства в електронній формі протягом операційного дня в межах операційного часу, визначеного органом Казначейства. Документи, що надійшли після операційного часу, опрацьовуються наступного операційного дня. Підтвердженням для розпорядників бюджетних коштів (одержувачів бюджетних коштів) успішного передавання їх електронних документів до системи Казначейства є відповідне сповіщення системи Казначейства. У разі невдалої спроби передавання документів в електронній формі до системи Казначейства розпорядником бюджетних коштів (одержувачем бюджетних коштів) здійснюються заходи щодо повторного їх передавання.

У разі неможливості передавання документів в електронній формі до системи Казначейства з технічних причин або в інших випадках, визначених законодавством, до органу Казначейства подаються документи у паперовій формі<sup>1</sup>. Датою та часом отримання документів в електронній формі органом Казначейства є дата та час, зафіксовані у повідомленні системи Казначейства про отримання цих документів” [18].

Варто також звернути увагу на те, що у п. 2.6 Порядку вказано: “Орган Казначейства *перевіряє документи в електронній формі*, передані розпорядником бюджетних коштів (одержувачем бюджетних коштів), на відповідність вимогам законодавства, в тому числі цього Порядку. Якщо надіслані в електронній формі документи сформовано з порушенням вимог законодавства, в тому числі цього Порядку, орган Казначейства інформує розпорядника бюджетних коштів (одержувача бюджетних коштів) засобами системи Казначейства про їх непроведення із зазначенням причин”<sup>2</sup> [21].

Відповідно до п. 6.2 цього Порядку місцеві фінансові органи повідомляють головних розпорядників про внесення змін у вигляді довідок. Теперішній стан надання передбачає безпосереднє надсилання паперових примірників

---

<sup>1</sup> Абзац четвертий п. 2.5 глави 2 зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства фінансів України від 27.07.2023 № 409.

<sup>2</sup> Главу 2 доповнено новим пунктом згідно з наказом Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 617; зі змінами, внесеними згідно з наказом від 27.07.2023 № 409.

до головних розпорядників коштів, після запровадження електронних документів довідки будуть передаватися засобами програмного забезпечення ІПК “Місцевий бюджет”.

Використанню електронного документообігу на рівні місцевих бюджетів перешкоджала стара редакція договору про запровадження системи дистанційного обслуговування, що укладається між місцевим фінансовим органом і Казначейством. Проте в редакції наказу Міністерства фінансів України від 18.01.2024 № 23 затверджено Примірний договір про здійснення розрахунково-касового обслуговування. У визначенні основних понять Договору вказано: “Інші терміни вживаються у значеннях, визначених Законом України “Про електронні документи та електронний документообіг”, Законом України “Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги”, Законом України “Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах”, Законом України “Про захист персональних даних”, Законом України “Про платіжні послуги”, нормативно-правовими актами Національного банку України, а також нормативно-правовими актами, що регламентують бюджетний процес” [22].

Розділ “Предмет та загальні умови Договору” містить такі позиції: “Згідно з умовами Договору може застосовуватися дистанційне обслуговування рахунка (рахунків) шляхом надання Клієнту віддаленого доступу до СДО з використанням засобів криптографічного захисту інформації. Під час застосування СДО обслуговування рахунка (рахунків) Клієнта здійснюється на підставі документів в електронній формі, в тому числі електронних документів. Сторони погоджуються, що документи, підписані з використанням кваліфікованих електронних підписів та кваліфікованої електронної печатки і передані через СДО, а також отримані Клієнтом через СДО, визнаються такими, що мають юридичну силу на рівні з паперовими документами. Документи, подані та отримані через СДО, не потребують подальшого подання таких документів у паперовій формі. Положення Договору не можуть суперечити положенням законодавства України. За наявності таких суперечностей відповідне положення Договору вважається таким, що замінене положенням законодавства України, якому воно суперечить. Недійсність окремих положень Договору не впливає на дійсність інших його положень та всього документа в цілому”.

Також за Договором клієнт має право використовувати СДО для подання документів у електронній формі, у т. ч. електронних, виконання інших операцій і дій, передбачених функціональними можливостями СДО, з урахуванням умов Договору та правил використання СДО.

Варто звернути увагу і на те, що у п. 7 постанови Кабінету Міністрів України “Деякі питання документування управлінської діяльності” рекомендовано органам місцевого самоврядування привести у відповідність із цією постановою власні інструкції з діловодства та закріплено, що основною формою провадження діловодства в установах є електронна [15].

З викладеного вище очевидно, що законодавство й нормативні акти з питань бюджету та електронних документів **дозволяють використовувати**

*електронні документи.* Проте відсутність інструментів (програмних продуктів), які б давали змогу здійснювати електронний документообіг учасників бюджетного процесу і брак досвіду організації електронного документообігу певною мірою гальмують цей процес. Ще одним аргументом, який підтверджує необхідність переходу на електронний документообіг, є інтеграція України до Європейського Союзу та долучення до “цифрового безвізу”.

Президент України 30 грудня 2022 р. підписав Закон “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації”. Цим Законом внесено зміни до деяких чинних Законів України, зокрема до Закону “Про електронні документи та електронний документообіг”, у частині встановлення права використання не тільки електронного підпису, а й електронної печатки для підтвердження електронного документа (ст. 6), розширення вимог для перевірки цілісності останнього (ст. 12).

Ухвалений документ пришвидшує інтеграцію України до Єдиного цифрового ринку ЄС та наближає положення національного законодавства до європейських вимог у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг. Це означає, що Україна визнаватиме кваліфікаційний електронний підпис Європейського Союзу. Зі свого боку в ЄС зможуть тимчасово визнавати український кваліфікований електронний підпис як удосконалений до укладення угоди з ЄС, а далі – як кваліфікований електронний підпис. Взаємне визнання кваліфікованих електронних підписів між Україною та ЄС полегшить українським територіальним громадам, установам і підприємствам взаємодію з європейськими партнерами, що сприятиме міжнародній співпраці та спрощенню реалізації спільних проектів.

Економічний чинник є важливим аргументом переходу на безпаперовий електронний документообіг. На наш публічний запит до Уманської міської територіальної громади, що є середньою за фінансовими показниками та обсягами, було отримано такі показники. У 2023 р. в процесі планування бюджету громади було створено: 65 записів щодо довідок про внесення змін до розпису доходів; 964 записи щодо довідок про внесення змін до розпису видатків; 486 записів щодо довідок про внесення змін до розпису фінансування; 1642 записи щодо розпоряджень на фінансування; 318 записів щодо розпоряджень на фінансування передачі коштів. Щодо витрат паперу Уманської міської територіальної громади, то орієнтовний обсяг за 2023 р. становив 9360 аркушів: 200 аркушів на довідки про внесення змін до розпису доходів; 5800 аркушів на довідки про внесення змін до розпису видатків; 1400 аркушів на довідки про внесення змін до розпису фінансування; 1642 аркуші на розпорядження на фінансування; 318 аркушів на розпорядження на фінансування передачі коштів.

Таким чином, вважатимемо, що 9360 аркушів є усередненим показником. Ринкова ціна паперу постійно зростає та, за даними Prozorro, дорівнює близько 250 грн за 500 аркушів (80 грн/м<sup>2</sup>). Найбільш популярними лазерни-

ми принтерами, згідно з даними Prozoгго, у державних закладах є принтери виробників HP та Canon із середньою вартістю заправки картриджа 2000 грн та ресурсом заправки приблизно 3000 сторінок якісного друку. Середня заробітна плата працівників місцевих фінансових органів, без урахування премії, становить майже 22 000 грн (за умов 40-годинного робочого тижня заробітна плата за годину дорівнює 137,5 грн), а середній час на виконання завдань у рамках бюджетного процесу, а саме друк одного аркуша, підписання та накладання печатки, сканування у формат PDF (без урахування часу, який витрачається працівником на обслуговування принтера власноруч та/або організацію обслуговування принтера підрядниками) – одна хвилина.

Собівартість одного аркуша друковано-сканованої інформації отриманої в рамках бюджетного процесу становить:

$$S(a) = S(p) / 500 + S(c) / 3000 + Z(h) / 240,$$

де  $S(a)$  – собівартість аркуша одного документа бюджетного процесу;  $S(p)$  – середня ринкова вартість пачки офісного паперу;  $S(c)$  – середня вартість послуг із заправки картриджа для лазерного принтера;  $Z(h)$  – середня заробітна плата співробітника місцевого фінансового органу за годину відпрацьованого часу без урахування премій та інших надбавок.

$$S(a) = 250/500 + 2000 / 3000 + 137,5 / 60 = 0,5 + 0,66 + 2,29 = 3,45 \text{ грн.}$$

З огляду на наведену орієнтовну кількість використаного паперу в обсязі 9360 аркушів отримуємо прямий економічний ефект у розмірі 32 292 грн щороку, не враховуючи істотні витрати на організацію інфраструктури підтримки процесів друку (торги на Prozoгго, вибір вендорів, логістичні, організаційні, супровідні процеси). В Україні нараховується 1490 територіальних громад. Тому прямий економічний ефект у межах країни становить близько 48 115 080 грн.

Зважаючи на виклики сьогодення та законодавчо закріплені можливості для органів місцевої влади в частині електронного документообігу, у програмному забезпеченні ІПК “Місцевий бюджет” впроваджено механізми створення, візування, підписання та збереження електронних документів [25].

ІПК “Місцевий бюджет” успішно пройшов державну експертизу з питання захисту інформації та отримав експертний висновок, який підтверджує рівень захисту інформації та інформаційної безпеки (№ 139ЕВ від 26.02.2024). Також комплекс має ліцензію на використання бібліотеки електронного підпису та криптографічного захисту інформації.

Нині процес формування бюджетних документів у ІПК “Місцевий бюджет” має такий вигляд (рис. 1).

Відповідно до впровадженої в ІПК “Місцевий бюджет” методології електронного документообігу на місцевому рівні механізми створення, візування, підписання та збереження електронних документів наведено на рис. 2. Варто зазначити, що цей функціонал ІПК “Місцевий бюджет” вже було успішно протестовано на практиці в процесі взаємодії місцевих фінансових органів Черкаської, Київської, Полтавської, Вінницької областей з Казначейством.

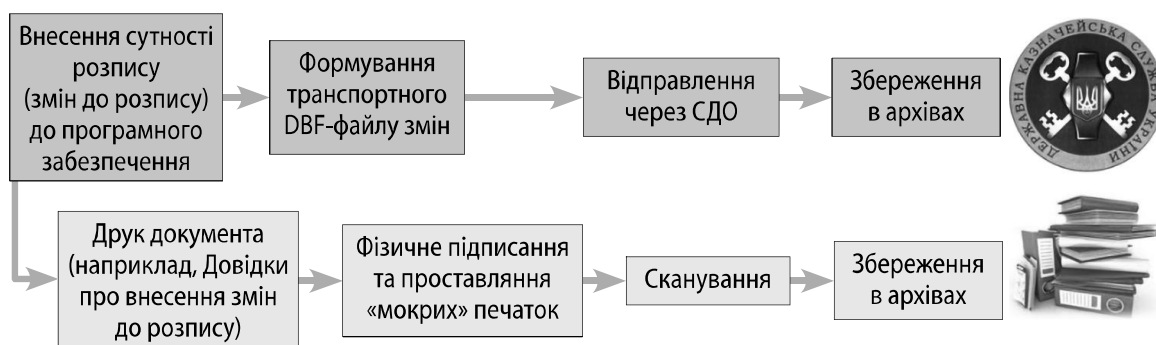


Рис. 1. Процес формування бюджетних документів в ІПК “Місцевий бюджет” (поточний)

Побудовано авторами.

Перехід громад на електронний документообіг дасть змогу досягти багатьох позитивних ефектів – від пришвидшення бізнес-процесів до збереження навколишнього середовища. Наприклад, один з місцевих фінансових органів Черкаської області за 2023 р. витратив більше ніж 11 тис. аркушів паперу для підготовки бюджетних документів.

Органи державної влади країн Європейського Союзу вже давно суттєво зменшили паперовий документообіг і активно використовують у своїй діяльності технології електронного документообігу. Зокрема, перехід на електронний документообіг у Німеччині пов'язаний з потребою в скороченні споживання паперу і часу на узгодження документів. Усі законодавчі документи в парламенті (законопроекти, звіти, поправки до законів) з осені 2013 р. поширюються в електронній формі, а можливість отримати документ у роздрукованому вигляді надається за запитом депутата.

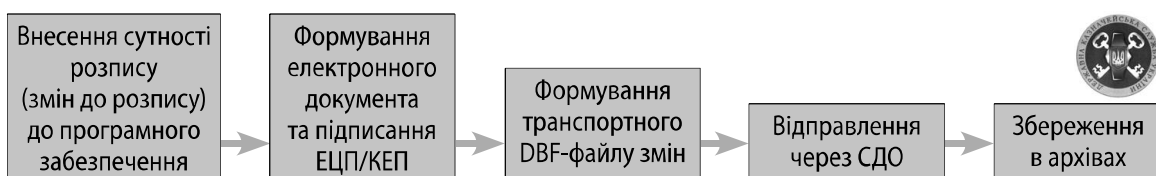


Рис. 2. Процес формування бюджетних документів у ІПК “Місцевий бюджет” після запровадження електронного документообігу

Побудовано авторами.

Далі детально розглянемо, яким чином відбувається електронний документообіг в ІПК “Місцевий бюджет”. У його програмному забезпеченні використовуються такі формати електронних документів:

- Для оригіналу документа – PDF (з текстовим змістом, нескановане зображення).
- Для підписів та печатки – КЕП/УЕП, який сформовано у вигляді окремого файлу з розширенням .P7S (у кількості накладених підписів).
- Контейнер CAdES enveloped з оригіналом документа та підписами (один файл) .PDF.P7S.

- Окремий файл PDF з візуальною формою електронного документа QR-кодом, що містить: скорочене найменування юридичної особи, реєстраційний індекс, відомості про підписувача електронного документа або накладання електронної печатки, а саме: прізвище, ім'я, по батькові підписувача чи найменування юридичної особи (для електронної печатки), номер сертифіката і строк його дії. Відповідно до ДСТУ 4163:2020 “Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів” надається окремий лист із гешем, переліком підписів та позначками часу їх накладання.
- Файл квитанції PDF з найменуванням файлу оригіналу документа, його гешем та переліком підписів і позначками часу їх накладання.

Документ в ІПК “Місцевий бюджет” створюється аналогічно, як і друкування документа, шляхом натискання кнопки “Формування Е-документа” (рис. 3). Після створення документ доступний для перегляду, підпису, вивантаження у “Портфель –Е-Документів”.

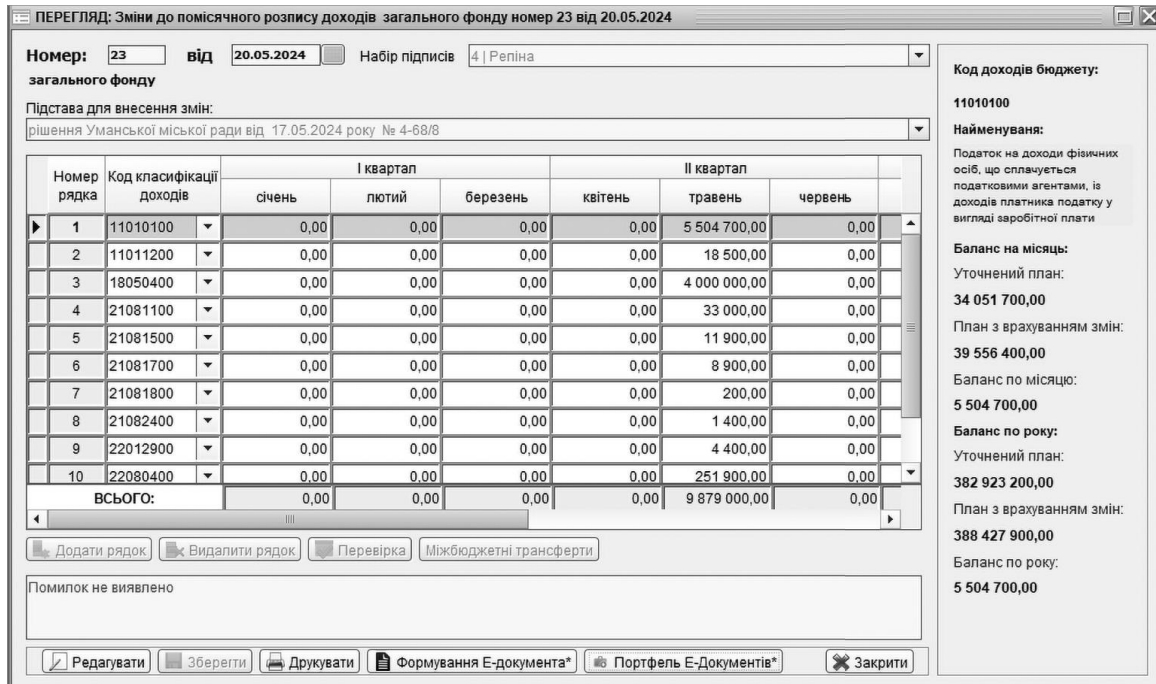


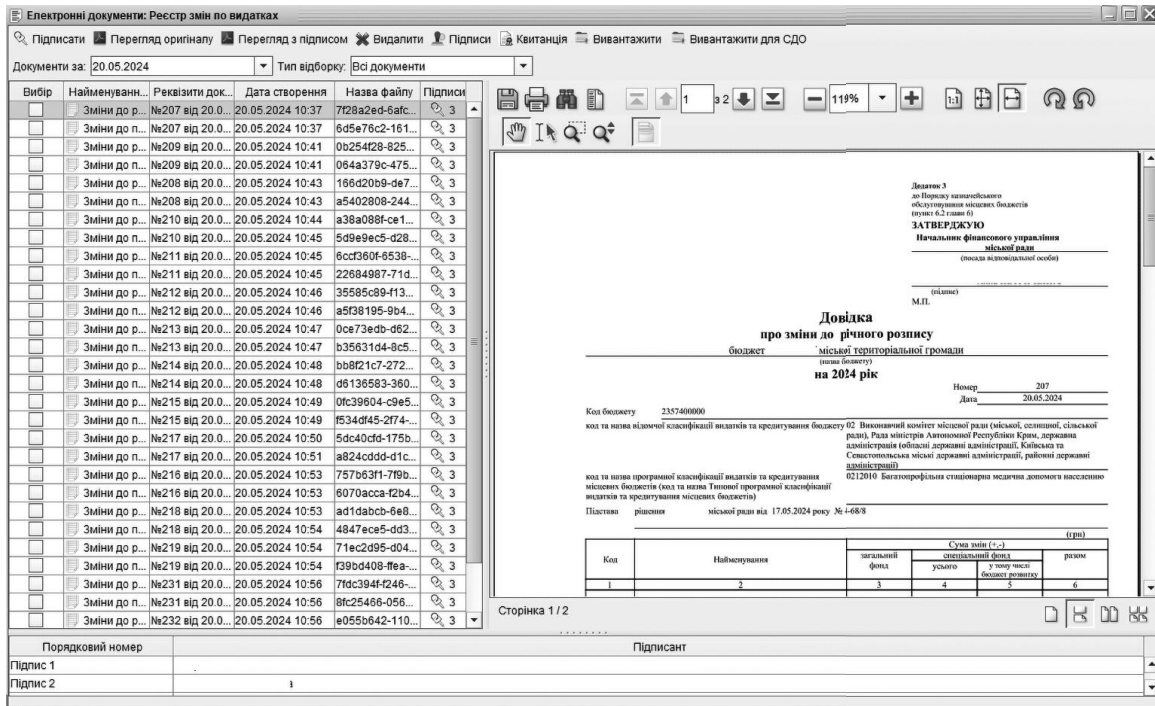
Рис. 3. Створення електронних документів в ІПК “Місцевий бюджет”

Джерело: [24].

ІПК “Місцевий бюджет” надає такі опції роботи з електронними документами (рис. 4): підписання / пакетне підписання кількох документів; перегляд оригіналу; перегляд оригіналу з підписами з QR-кодом; генерація квитанції (під час генерації квитанції відбувається перевірка цілісності документа та чинності підписів); вивантаження документа в електронній формі у вигляді файлу.

Будь-який електронний документ, у т. ч. сформований в ІПК “Місцевий бюджет”, можна легко перевірити на достовірність. Міністерством цифрової





Р и с. 4. Опції роботи з електронними документами в ІПК “Місцевий бюджет”

Джерело: [25].

трансформації України створено сервіс на порталі Центрального засвідчувального органу (<https://czo.gov.ua>) для перевірки кваліфікованого електронного підпису чи печатки для електронних документів.

Для проведення перевірки електронного документа потрібно зайти в розділ “Довірчі послуги”, натиснути “Завантажити зі свого носія” і вказати шлях до каталогу, де розміщено електронний документ у форматі PDF та файл формату .p7s, який містить підпис (рис. 5). Слід обрати два файли: PDF та .p7s (перевірка КЕП, який сформовано у вигляді окремого файлу з розширенням .p7s) і натиснути “Перевірити”. Як додатковий контрольний захід перевірка достовірності електронного документа може застосовуватися як



Р и с. 5. Перевірка достовірності підпису на електронному документі за допомогою онлайн-платформи

Джерело: [26].

безпосередньо учасниками бюджетного процесу, так і представниками контролюючих органів.

Ще одним важливим аспектом електронного документообігу є архівування електронних документів та створення електронних архівів.

Архівування електронних документів в ІПК “Місцевий бюджет” відбувається шляхом (рис. 6): формування архіву електронних документів у вигляді дерева каталогів відповідно до типу документа й реквізитів (див. рис. 5); формування .iso-образу для запису електронного носія, визначення гешу цього образу; підписання гешу КЕП та друку конверта для зберігання цього диску з відображенням підпису та гешу.

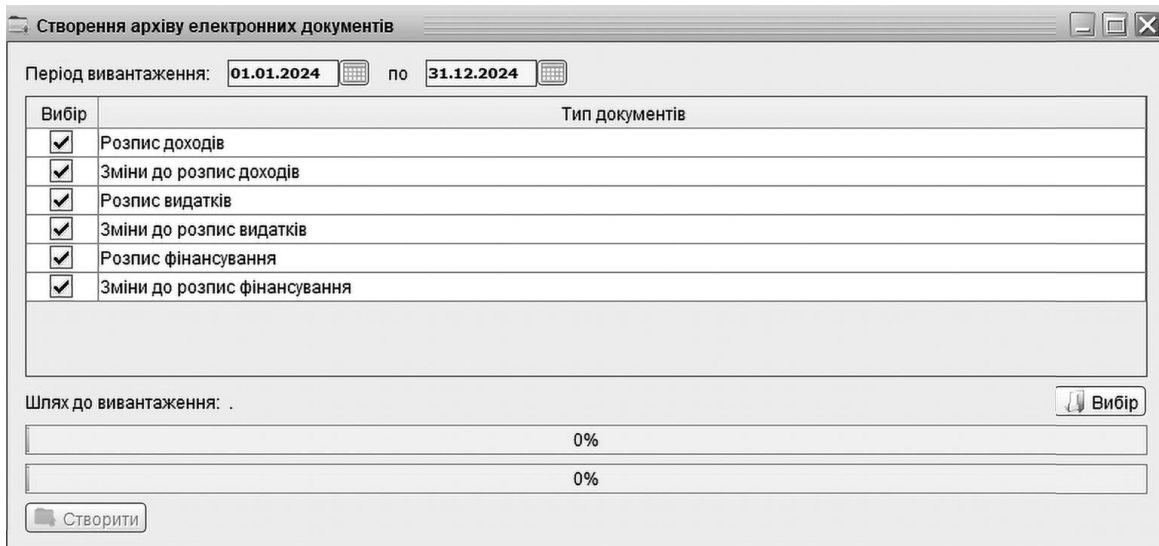


Рис. 6. Створення архіву електронних документів в ІПК “Місцевий бюджет”

Джерело: [24].

Якщо порівняти функціонал ІПК “Місцевий бюджет”, доступний користувачам до початку проекту впровадження електронного документообігу, то очевидними є переваги й додаткові можливості, які стануть доступними МФО після повноцінної імплементації оновлених модулів програмного забезпечення (рис. 7). Заходами для початку впровадження електронного документообігу на місцевому рівні з використанням ІПК “Місцевий бюджет” мають бути: 1) внесення змін до порядку складання і виконання розпису місцевого бюджету відповідно до Наказу № 57; 2) затвердження наказом Порядку проведення резервного копіювання інформаційної бази ІПК “Місцевий бюджет” з визначенням відповідальних за резервне копіювання осіб; 3) внесення змін до наказів щодо архівування електронних документів.

Процес упровадження електронного документообігу органами місцевого самоврядування з використанням ІПК “Місцевий бюджет” відбуватиметься планомірно, крок за кроком, адже для успішного переходу громад на

Існуючий функціонал ІПК "Місцевий бюджет"	Функціонал ІПК "Місцевий бюджет" після запровадження ЕД
Бюджетний календар	Бюджетний календар
Довідники	Довідники
Автоматизоване формування документів по плануванню та виконанню МБ	Автоматизоване формування документів із планування та виконання МБ
Автоматизоване формування звітів МФО	Автоматизоване формування звітів МФО
Автоматизована публікація інформації на порталах Openbudget.gov.ua, spending.gov.ua	Автоматизована публікація інформації на порталах Openbudget.gov.ua, spending.gov.ua
Аналіз виконання плану доходів та видатків МБ	Аналіз виконання плану доходів та видатків МБ
Автоматизований обмін інформацією з ІАС LOGICA	Автоматизований обмін інформацією з ІАС LOGICA
Взаємодія з СДО Казначейства	Взаємодія з СДО Казначейства
Створення візуальної форми бюджетних документів МФО	Створення візуальної форми бюджетних документів МФО
	Створення електронних бюджетних документів МФО
	Візування та підписання електронних бюджетних документів МФО
	Обмін електронними документами з учасниками бюджетного процесу
	Архівування та збереження електронних бюджетних документів МФО
	Забезпечення кібербезпеки бюджетних документів МФО

**Рис. 7. Можливості ІПК "Місцевий бюджет" до і після впровадження електронного документообігу**

*Побудовано авторами.*

нові можливості організації бюджетного процесу потрібно здійснити певні заходи (рис. 8).

Очевидним є те, що запровадження електронного документообігу з використанням ІПК "Місцевий бюджет" на рівні місцевих бюджетів під час війни має низку додаткових переваг, адже:

1) дає змогу підвищити оперативність прийняття рішень – в умовах воєнного стану необхідно швидко реагувати на зміни ситуації й швидко приймати бюджетні рішення. Електронний документообіг допомагає істотно скоротити час на погодження, підписання й обробку документів, що підвищує загальну ефективність управління;

2) забезпечує безперервність роботи – електронні системи дозволяють працювати дистанційно, що критично важливо в умовах бойових дій, коли фізичний доступ до приміщень територіальних громад може бути обмеже-

	2 квартал 2024 р.	3 квартал 2024 р.	4 квартал 2024 р.	1 квартал 2025 р.	2 квартал 2025 р.
Впровадження на рівні МФО створення, підписання, вивантаження ЕД з планування та змін*					
Зміна нормативних документів МФО, адаптація форматів для СДО*					
Навчання спеціалістів МФО роботи з ЕД*					
Представлення системи обміну електронними документами між учасниками бюджетного процесу на місцевому рівні, з можливістю обміну ЕД					
Впровадження на рівні ГРК створення, підписання, вивантаження ЕД з планування та змін з можливістю надсилання їх на погодження до МФО. Передача ЕД на рівень розпорядників та одержувачів бюджетних коштів					
Впровадження на рівні МФО створення, підписання, вивантаження ЕД розпоряджень про виділення коштів, розпорядження про виділення коштів (операції фінансування)					
Впровадження на рівні ГРК створення, підписання, вивантаження ЕД розподілів, надсилання до МФО електронних документів (заявка на фінансування)					
Впровадження на рівні розпорядників та одержувачів бюджетних коштів створення, підписання, вивантаження ЕД з планування та змін					
Підсумок результатів впровадження проєкту, перспективи поширення ЕД на бюджетні, фінансові зобов'язання та платіжні інструкції					

\* Етап вже на стадії реалізації.

**Рис. 8. Часові параметри реалізації проєкту впровадження електронного документообігу з використанням ІПК “Місцевий бюджет”**

Побудовано авторами.

ним або небезпечним. Це гарантує безперервність функціонування місцевих органів влади та управління бюджетом;

3) підвищує прозорість та підзвітність – оскільки війна супроводжується збільшенням обсягів бюджетних витрат на оборону, гуманітарні потреби та відновлення інфраструктури, електронний документообіг забезпечує транспарентність використання коштів, знижує ризики корупції та покращує підзвітність перед громадянами і міжнародними донорами;

4) покращує безпеку та захист даних – електронні системи з належним рівнем захисту забезпечують безпеку зберігання та передачі бюджетних документів. Це зменшує ризик втрати чи пошкодження паперових документів через бойові дії або інші надзвичайні ситуації;

5) забезпечує економію ресурсів, адже в умовах війни вони дуже обмежені, тому важливо оптимізувати витрати. Електронний документообіг зменшує потребу в папері, друці та фізичному зберіганні документів, що допомагає заощаджувати кошти;

б) надає додаткові можливості залучення міжнародної допомоги, оскільки прозорість і оперативність бюджетного процесу, забезпеченого електронним документообігом, підвищують довіру міжнародних донорів та партнерів, що може сприяти залученню додаткової фінансової й гуманітарної допомоги.

Тому запровадження електронного документообігу на рівні місцевих бюджетів з використанням ІПК “Місцевий бюджет” під час війни є не лише технічно доцільним, а й стратегічно важливим для забезпечення ефективного, прозорого та безперервного управління в умовах кризи.

**Висновки.** Упровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування надзвичайно актуальне з огляду на кілька ключових аспектів. Насамперед електронний документообіг істотно підвищує ефективність роботи, адже автоматизація процесів дає змогу швидко обробляти необхідну інформацію, скорочуючи час на рутинні завдання. Це також сприяє економії коштів, знижуючи витрати на папір, друк та фізичне зберігання документів. Крім того, електронний документообіг підвищує безпеку даних, зменшуючи ризик втрати або пошкодження документів завдяки використанню цифрових підписів та шифрування.

В умовах повномасштабної агресії російської федерації впровадження електронного документообігу на рівні місцевих бюджетів допомогло б суттєво знизити бюджетні витрати, оптимізувати роботу зі зберігання та керування інформацією і даними, регламентованими бюджетним процесом, значно підвищило би продуктивність в МФО територіальних громад.

З огляду на ці фактори впровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування з використанням ІПК “Місцевий бюджет” може суттєво полегшити й оптимізувати їхню роботу, забезпечуючи більш ефективну, прозору та зручну взаємодію учасників бюджетного процесу.

### Список використаних джерел

1. Гришин В., Філіпова А. Тенденції розвитку цифровізації систем документообігу та послуг в органах державної влади. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 70–75. URL: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.3.2023.290988>.
2. Федотова О. О., Дубов М. С. Застосування систем електронного документообігу в органах місцевого самоврядування України: (на прикладі Маріупольської міської ради). *Scientific Collection “InterConf”*. 2023. № 184. С. 509–512. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5132>.
3. Геєць В. М. Формування доходної частини бюджету: підсумки, проблеми, перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2004. № 1. С. 9–30.
4. Кириленко О. П. Забезпечення прозорості бюджетного процесу на місцевому рівні. *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2010. С. 228–230.
5. Hordei O., Riabokin M., Kotukh Y., Novytska O., Kozii N., Kuchma O. Public Finance Management Under the Conditions of Martial Law: Ukrainian Case. *Artificial Intelligence*

*and Economic Sustainability in the Era of Industrial Revolution 5.0. Studies in Systems, Decision and Control* / ed. by A. M. A. Musleh Al-Sartawi, A. I. Nour. Cham : Springer, 2024. Vol 528. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-56586-1\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-56586-1_13).

6. Гордей О., Рябокін М., Новицька О., Котух Є., Козій Н. Особливості складання пропозицій до прогнозу бюджетів об'єднаних територіальних громад. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2022. № 2. С. 6–38. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2022.6-38>.

7. Гордей О., Рябокін М., Новицька О., Котух Є., Блюма О. Практика подання бюджетних запитів в інформаційно-програмному комплексі “Місцевий бюджет”. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 4. С. 103–114. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.103>.

8. Рябокін М. В., Гордей О. Д., Новицька О. В., Котух Є. В., Козій Н. С. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). С. 275–281. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2809](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2809).

9. Гордей О. Д., Рябокін М. В., Котух Є. В., Новицька О. В., Козій Н. С. Управління фінансовими ресурсами об'єднаних територіальних громад в умовах адаптивних змін законодавства під час воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 3. С. 24–36. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.024>.

10. Гордей О. Д., Рябокін М. В., Котух Є. В., Новицька О. В. Середньострокове бюджетне планування в територіальних громадах. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 56. С. 162–174. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-162-174>.

11. Гордей О. Д., Рябокін М. В., Котух Є. В., Новицька О. В., Блюма О. В. Управління залишками на рахунках територіальних громад в Інформаційно-програмному комплексі “Місцевий бюджет”. *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Сер.: Економіка*. 2023. № 28 (56). С. 58–68. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-58-68](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-58-68).

12. Рябокін М., Котух Є., Гордей О., Новицька О., Мельничук Г. Дистанційне навчання з використання програмного забезпечення в управлінні місцевими бюджетами. *Новий колегіум*. 2023. Вип. 3 (111). С. 43–48. URL: <https://doi.org/10.30837/nc.2023.3.43>.

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

14. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

15. Деякі питання документування управлінської діяльності : постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>.

16. Про затвердження Інструкції про складання і виконання розпису Державного бюджету України : наказ Міністерства фінансів України від 28.01.2002 № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-02#Text>.

17. Про затвердження Змін до Інструкції про складання і виконання розпису Державного бюджету України : наказ Міністерства фінансів України від 23.01.2023 № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-23#Text>.

18. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів : наказ Міністерства фінансів України від 23.08.2012 № 938. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1569-12#Text>.

19. Про затвердження Змін до Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів : наказ Міністерства фінансів України від 30.12.2015 № 1244. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0155-16#Text>.

20. Про затвердження Змін до Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів : наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 617. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1068-16#Text>.

21. Про затвердження Змін до Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів : наказ Міністерства фінансів України від 27.07.2023 № 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1377-23#Text>.

22. Про внесення змін до Порядку відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України : наказ Міністерства фінансів України від 18.01.2024 № 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0171-24#Text>.

23. ДСТУ 4163:2020 “Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів”. URL: <https://www.kdu.edu.ua/Documents/DSTU41632020v1.pdf>.

24. ІПК “Місцевий бюджет”. URL: <https://ipkmb.org.ua/>.

25. Про впровадження у дослідну експлуатацію : наказ ПП Інформаційно-аналітичний центр комп’ютерних фінансових технологій “Фінтех-Черкаси” від 02.04.2024 № 02-04. URL: <https://ipkmb.org.ua/files/nakaz02-04.pdf>.

26. Центральний засвідчувальний орган Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://czo.gov.ua>.

### References

1. Hryshyn, V., & Filipova, L. (2023). Trends in the Development of Digitalisation of Document Management Systems and Services in Public Authorities. *Library Science. Record Studies. Informology*, 3, 70–75. DOI: 10.32461/2409-9805.3.2023.290988 [in Ukrainian].

2. Fedotova, O., & Dubov, M. (2023). Application of electronic document management systems in local self-government bodies of Ukraine: (on the example of the Mariupol City Council). *Scientific Collection “InterConf”*, 184, 509–512. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5132> [in Ukrainian].

3. Heyets, V. (2004). Formation of the revenue part of the budget: results, problems, prospects. *Economics and Forecasting*, 1, 9–30 [in Ukrainian].

4. Kyrylenko, O. P. (2010). Ensuring the transparency of the budget process at the local level. In *Prospects for the development of the economy of Ukraine: theory, methodology, practice*, pp. 228–230. Lutsk: Lesya Ukrainka Volyn National University. [in Ukrainian].

5. Hordei, O., Riabokin, M., Kotukh, Y., Novytska, O., Kozii, N., & Kuchma, O. (2024). Public Finance Management Under the Conditions of Martial Law: Ukrainian Case. In Musleh Al-Sartawi, A. M. A., & Nour, A. I. (Eds.). *Artificial Intelligence and Economic Sustainability in the Era of Industrial Revolution 5.0. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 528. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-56586-1\_13.

6. Hordei, O., Riabokin, M., Novytska, O., Kotukh, Y., & Kozii, N. (2023). Features of Compiling Proposals for Forecasting the Budgets of the United Territorial Communities. *Collection of scientific works of the State Tax University*, 2, 6–38. DOI: 10.33244/2617-5940.2.2022.6-38 [in Ukrainian].

7. Hordei, O., Riabokin, M., Novytska, O., Kotukh, Ye., & Bluma, O. (2022). Practice of Submitting Budget Requests in the Information and Software Complex “Local Budget”. *Ekonomichnyy analiz*, 32 (4), 103–114. DOI: 10.35774/econa2022.04.103 [in Ukrainian].

8. Riabokin, M., Hordei, O., Novytska, O., Kotukh, Y., & Kozii, N. (2022). Features of the budget process under the conditions of marital state. *Economics and Region*, 4 (87), 275–281. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2809 [in Ukrainian].

9. Hordei, O., Riabokin, M., Kotukh, Y., Novytska, O., & Kozii, N. (2024). Management of financial resources of united territorial communities under the conditions of adaptive changes in legislation during martial law. *Economy of Ukraine*, 66 (3), 24–36. DOI: 10.15407/economyukr.2023.03.024 [in Ukrainian].

10. Hordei, O., Riabokin, M., Novytska, O., & Kotukh, Y. (2023). Medium-term budget planning in the united territorial communities. *University Economic Bulletin*, 56, 162–174. DOI: 10.31470/2306-546X-2023-56-162-174 [in Ukrainian].

11. Hordei, O., Riabokin, M., Kotukh, Ye., Novytska, O., & Bluma, O. (2023). Management of balances on the accounts of territorial communities in the information and program complex "Local Budget". *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, 28 (56), 58–68. DOI: 10.25264/2311-5149-2023-28(56)-58-68 [in Ukrainian].
12. Riabokin M., Kotukh, Y., Hordei, O., Novytska, O., & Melnichuk A. (2023). Distance learning using software in local budget management. *New Collegium*, 3 (111), 43–48. DOI: 10.30837/nc.2023.3.43 [in Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). *About electronic documents and electronic document flow* (Act No. 851-IV, May 22). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). *About electronic identification and electronic trust services* (Act No. 2155-VIII, October 5). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].
15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018). *Some issues of documenting management activities* (Decree No. 55, January 17). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
16. Ministry of Finance of Ukraine. (2002). *On the approval of the Instructions on drawing up and implementing the schedule of the State Budget of Ukraine* (Order No. 57, January 28). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-02#Text> [in Ukrainian].
17. Ministry of Finance of Ukraine. (2023). *On the approval of the Amendments to the Instructions on drawing up and implementing the schedule of the State Budget of Ukraine* (Order No. 36, January 23). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-23#Text> [in Ukrainian].
18. Ministry of Finance of Ukraine. (2012). *On the approval of the Procedure for treasury service of local budgets* (Order No. 938, August 23). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1569-12#Text> [in Ukrainian].
19. Ministry of Finance of Ukraine. (2015). *On the approval of the Amendments to the Procedure for treasury service of local budgets* (Order No. 1244, December 30). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0155-16#Text> [in Ukrainian].
20. Ministry of Finance of Ukraine. (2016). *On the approval of the Amendments to the Procedure for treasury service of local budgets* (Order No. 617, July 14). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1068-16#Text> [in Ukrainian].
21. Ministry of Finance of Ukraine. (2023). *On the approval of the Amendments to the Procedure for treasury service of local budgets* (Order No. 409, July 27). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1377-23#Text> [in Ukrainian].
22. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). *On amendments to the Procedure for opening and closing accounts in the national currency in the bodies of the State Treasury Service of Ukraine* (Order No. 23, January 18). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0171-24#Text> [in Ukrainian].
23. DSTU 4163:2020 "Unified system of organizational and administrative documentation. Requirements for the preparation of documents". (2020). Retrieved from <https://www.kdu.edu.ua/Documents/DSTU41632020v1.pdf> [in Ukrainian].
24. IPC "Local Budget". (n. d.). Retrieved from <https://ipkmb.org.ua/> [in Ukrainian].
25. PE Information and Analytical Center of Computer Financial Technologies "Fintech-Cherkasy". (2024). *About the implementation into experimental operation* (Order No. 02-04, April 2). Retrieved from <https://ipkmb.org.ua/files/nakaz02-04.pdf>.
26. The central certifying body of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n. d.). Retrieved from <https://czo.gov.ua> [in Ukrainian].



**Є. В. Драчко-Єрмоленко**

заступник голови правління Ощадбанку, Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9339-4242>

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОЩАДНИХ БАНКІВ ДАНІЇ ПРОТЯГОМ ХІХ–ХХ СТОЛІТЬ

**Анотація.** *Вступ.* Дослідження трансформації організаційної культури ощадних банків пов'язане з популяризацією європейської тенденції корпоратизації банківського бізнесу в середині ХХ ст. Цей процес супроводжувався потужним впливом історичного нарративу на розвиток ощадної справи в Данії, де переважали настрої провідних суспільних організацій з яскраво вираженою соціальною позицією. Ос-тання виступала лейтмотивом у боротьбі з великим фінансовим капіталом за до-ступ до заощаджень і кредитування населення.

*Проблематика.* Зміни в організаційній культурі ощадних банків Данії мали вирі-шальне значення для їхньої здатності виживати та досягати успіху на дедалі більш конкурентних ринках. Тісна співпраця між різними за розмірами та статутним капіталом ощадбанками посилила сприйняття спільної культури й ідентичності, базованої на усвідомленні того, що ощадні каси становлять альтернативу комер-ційним банкам, котра ґрунтується на іншому наборі цінностей та розумінні фінан-сових послуг. Втрата цінностей ощадного руху в країні призвела до концентрації та централізації промислового капіталу, перегляду банківського законодавства, фор-мування розвинутої інфраструктури комерційних банків і утворення фінансових конгломератів.

*Мета* – оцінка трансформації організаційної культури ощадних банків Данії та її впливу на зміну економічної поведінки суспільства.

*Методи.* Використано методи антропологічного й історичного аналізу, соціологіч-ного та міждисциплінарного підходів.

*Результати.* Вивчення культурних особливостей та змін в організаційній культурі ощадних банків ґрунтується на трьох теоретичних підходах : інтеграційному, ди-ференційному, фрагментарному. Усі три прояви культури співіснують у будь-якій організації, а також у рамках її внутрішньої стратегії. Визначено, що між культурою організації та її ідентичністю існує тісний взаємозв'язок. Провідні нарративи віді-грають важливу роль у постійному конструюванні ідентичності. Проведено аналіз культурної ідентичності ощадного руху в Данії, що асоціюється з новими верства-ми робітників, крамарів і фермерів, які не мали застави або її було недостатньо для отримання позики, мали обмежений доступ до кредитів. В останній третині ХІХ ст. кооперативний рух ощадних банків істотно посилювався. Ощадні банки мали солід-ну клієнтську базу та загалом кращу репутацію, ніж комерційні. Такий розвиток подій також зміцнив нарратив про ощадні банки. Це особливо було помітно у між-воєнний період, коли комерційна банківська система Данії зазнала руйнівної кри-зи, котра підірвала її репутацію.

*Висновки.* Кооперативний рух у Данії протягом ХІХ – першої половини ХХ ст. був провідним. Наратив про ощадні каси сформував культурний контекст, за якого ко-

мерційним банкам і ощадкасам було присвоєно специфічні культурні, політичні й економічні властивості. Цей історичний наратив отримав послідовників і поширювався як усередині, так і за межами ощадбанків. Акцентовано увагу на процесах трансформації організаційної культури ощадних банків, коли впродовж 1960–1970-х років вони здійснили суперечливий і складний перехід, який зруйнував їхню єдність. З руху зі спільним історичним минулим ця спільнота розпалася на сегменти з різними наративами та стратегіями. Великі ощадні каси стали акціонерними комерційними банками, тоді як малі та окремі середні залишилися кооперативними організаціями.

**Ключові слова:** організаційна культура, економічна поведінка, ощадний банк, історичний наратив, культурні цінності.

**Рис. 2.** Літ. 40.

### Ievgenii Drachko-Yermolenko

Oschadbank, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9339-4242>

## TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF DANISH SAVINGS BANKS IN THE XIX-XX CENTURIES

**Abstract.** *Introduction.* The study of the transformation of the organizational culture of savings banks is related to the popularization of the European trend of corporatization of the banking business in the mid-twentieth century. This process was accompanied by a powerful influence of the historical narrative on the development of savings banking in Denmark, where the mood of leading public organizations with a pronounced social position prevailed. The latter was the leitmotif in the struggle with big financial capital for access to savings and lending to the population.

*Problem Statement.* Transformational changes in the organizational culture of Danish savings banks were crucial to their ability to survive and succeed in increasingly competitive markets. Close cooperation between savings banks of different sizes and authorized capital has reinforced the perception of a common culture and identity based on the realization that savings banks represent an alternative to commercial banks based on a different set of values and understanding of financial services. The loss of the values of the savings movement in the country led to the concentration and centralization of industrial capital, revision of banking legislation, the formation of a developed infrastructure of commercial banks and the creation of financial conglomerates.

The *purpose* is to assess the transformation of the organizational culture of Danish savings banks and its impact on changing the economic behavior of society.

*Methods.* The study used methods of anthropological and historical analysis, sociological and interdisciplinary approaches.

*Results.* The study of cultural features and changes in the organizational culture of savings banks is based on three theoretical approaches: integrative, differential, fragmentary. All three manifestations of culture coexist in any organization, as well as within its internal strategy. It was determined that there is a close relationship between the culture of the organization and its identity. The leading narratives play an important role in the constant construction of identity. The author analyzes the cultural identity of the savings movement in Denmark, which is associated with a new class of workers, shopkeepers, and farmers who had no or insufficient collateral to obtain a loan and had limited access to credit. In the last third of the nineteenth century, the cooperative movement of savings banks grew significantly. Savings banks had a solid customer base and generally, better reputation than commercial banks. This development also strengthened the narrative of savings banks. This was especially evident in the interwar

period, when the Danish commercial banking system experienced a devastating crisis that significantly damaged its reputation.

*Conclusions.* The cooperative movement in Denmark during the nineteenth and first half of the twentieth century was leading. The narrative about savings banks formed the cultural context in which commercial banks and savings banks were assigned specific cultural, political and economic properties. This historical narrative gained its followers and spread both inside and outside of savings banks. The article focuses on the processes of transformation of the organizational culture of savings banks, when during the 1960s and 1970s they went through a controversial and complex transition that destroyed their unity. From a movement with a common historical past, the community split into segments with different narratives and strategies. Large savings banks became joint-stock commercial banks, while small and some medium-sized savings banks remained cooperative organizations.

**Keywords:** organizational culture, economic behavior, savings bank, historical narrative, cultural values.

**JEL classification:** E58, M40.

**Вступ.** Вивчення організаційної культури економічних агентів є однією з провідних сфер досліджень. Актуальність такого вивчення пов'язана з популяризацією у 1970–1980-х роках західного напрямку корпоратизації бізнесу, зокрема данських ощадних банків, котрі зазнали потужного впливу історичного нарративу на розвиток ощадної культури банківського сектору. Як наслідок, науковці почали вивчати можливість того, що різні національні культури могли проникнути в організаційно-корпоративні форми бізнесу, визначивши таким чином відмінності в організаційній культурі різних типів об'єднань промислово-фінансового капіталу. Подальші зміни в цій культурі ощадних банків під впливом історичного нарративу привели до трансформації данських ощадних кас у великі комерційні банки.

**Аналіз досліджень і постановка проблеми.** Сучасні дослідження організаційної культури найкраще розглядати крізь призму організаційної соціології. Цей напрям зосереджується на нормативних засадах і спільних уявленнях про те, що через тонке і складне вираження особливостей національної культури проявляється соціальне життя в організаціях. В окремих дослідників, підготовлених до вивчення економічних процесів, які найлегше піддаються багатовимірному статистичному аналізу, може скластися враження, що вивчення організаційної культури за допомогою включеного спостереження є відхиленням або відходом від традиції організаційної соціології [1]. Така думка суперечить логіці історичного аналізу, за допомогою якого можна спостерігати динамічні зміни всередині організації. Простежуючи розвиток організаційної соціології з часів М. Вебера, можна побачити істотні розбіжності у поглядах дослідників. Одні вивчають наявні факти, що є очевидними в організаціях, інші віддають перевагу аналізу прихованих процесів, що визначаються зміною робочих процедур, котрі впливають на всю організацію [2]. Напруження зростає між дослідниками, які підкреслюють здатність організації створювати порядок та раціональність, і науковцями, котрих вражають часом хаотичні й нераціональні риси

організаційного життя [3]. Вивчення організаційної культури виростає з цієї суперечності та є, на нашу думку, продовженням подальшого розвитку дослідницької концепції економічної поведінки організації.

Більшість актуальних нині робіт з організаційної культури [4–7], а також інших публікацій для управлінців та науковців з менеджменту [8–12] написані в дусі формалістичної традиції культурної антропології. Такий перебіг подій вказує на існування кількох основних підходів, що пояснюють різноманіття духовної та матеріальної культури в різні історичні періоди.

А. Р. Редкліфф-Браун (1952) і Б. Маліновскі (1961) є представниками школи антропології, яка спонукає дослідника розглядати групу чи суспільство як єдине ціле і спостерігати, як його практики, вірування та інші культурні елементи функціонують для підтримки соціальної структури. Хоча дослідники організаційної культури нечасто посилаються на їхні праці, вони описують такі культурні елементи, як практика працевлаштування, корпоративні заходи та традиції компаній у структурно-функціональних термінах. Обидва автори могли би бути вражені відверто проуправлінською та орієнтованою на зміни поведінкою багатьох сучасних науковців, але вплив їхнього органічного, цілісного погляду на структуру та функціонування соціальних систем на сучасні дослідження організаційної культури є очевидним [13].

Р. Бенедикт (1934 р.) і М. Мід (1949 р.) теж цікавляться групами або суспільством загалом, але намагаються описувати організацію як велику складну структуру. Така “конфігураційна” позиція передбачає, що культура “вибирає” з практично нескінченного масиву поведінкових можливостей обмежений набір, котрий можна інтерпретувати як певну конфігурацію пов'язаних закономірностей. Наприклад, Р. Бенедикт описав аполлонівський дискомфорт від марнотратства та оргій, а також діонісійське піднесення психічної та емоційної насиченості як протилежні стереотипи, що трапляються в багатьох культурах [14]. Окремі наукові роботи з організаційної культури описують зміни цінностей в організаціях саме в цій традиції [15].

На думку К. Герца, “весь сенс семіотичного підходу до культури полягає в тому, щоб допомогти нам отримати доступ до концептуального світу, де живуть економічні суб'єкти, для певного розширеного розуміння цього поняття, контактувати з ними”. Досягнення цієї мети вимагає від антрополога занурення у складні комбінації символів, які люди використовують для надання сенсу своєму світу. Таким чином, антропологія не виступає в ролі точного методу, а вимагає від антрополога інтелектуальних зусиль, котрі є “ретельною справою” в термінах Г. Райла [16, с. 5–6].

Вивчення організаційної культури з точки зору зміни суспільних цінностей зазвичай враховує культуру як незалежну змінну, рідко звертаючи увагу на зовнішні чинники, котрі сформували культуру завдяки впливу громадянських рухів чи об'єднань соціальних груп у напрямі досягнення спільних інтересів. Натомість, зосереджуючись на описі критично важливих елементів культури фірми, а також на моделях поведінки працівників, якими вони керуються, можна зрозуміти майбутні трансформації в організації.

Попри відмінності в теоретичних підходах до вивчення організаційної культури, дослідження культурних змін усередині організації спирається на антропологічну концепцію вивчення економічної поведінки її учасників.

**Метою** статті є оцінка трансформації організаційної культури ощадних банків Данії та її впливу на зміну економічної поведінки суспільства.

**Методи дослідження.** Широкий огляд зарубіжної літератури свідчить, що більшість дослідників, котрі вивчають зміни в організаційній культурі, роблять висновки, відштовхуючись від ключових позицій антропологічного або історичного методу. На перший погляд, антропологічний підхід є самостійним методом дослідження. Насправді, це міждисциплінарний підхід, що об'єднує теоретичні досягнення таких наук, як філософія, історія та соціологія, за допомогою котрих можна вивчати динамічні зміни в організаційній культурі суспільства. Безперечно, антропологічний стиль та історичний метод аналізу справляють величезний вплив на сучасні дослідження у сфері організаційної культури суспільства, але трансформація економічної поведінки суб'єктів господарювання теж має завдячувати соціологічному методу.

**Результати дослідження.** Історичний (нарративний) підхід до організаційної культури та змін дає можливість зрозуміти поведінку економічних агентів та організацій, а також їх стратегічний вибір. На противагу мейнстріму в економічній теорії, що акцентує увагу на рентаорієнтованій поведінці індивідуальних раціональних агентів (навіть за припущення обмеженої раціональності), та функціоналістським теоріям організаційної культури, котрі припускають, що культура є управлінською змінною, ми застосовуватимемо *історичний, антропологічний та контекстуальний підходи до культури*, що дає змогу більш комплексно зрозуміти організаційну поведінку та зміни всередині організації. На нашу думку, це сприяє досягненню подвійної мети. По-перше, застосування історичного підходу допомагає пояснити переростання великих данських ощадних кас у комерційні банки. По-друге, виникає можливість проілюструвати динамічну стратегію аналізу організаційної культури та змін у часі, яка може бути застосована в банківському секторі. Ми зосередимося на *історичних нарративах*, котрі з одного боку, є організаційним обмеженням, а з другого – можуть виступати важливими активами й ресурсами організації.

Історичні нарративи – форма інтерпретації досвіду, спосіб організації наявної інформації з минулого, що використовується для пояснення сучасних явищ і процесів. Це мережа причинно-наслідкових зв'язків, що розкривають минулі події крізь призму ментальної структури суспільства, за допомогою якої можна зрозуміти якісний процес трансформації організації. Суспільство завжди їх продукує та поширює з метою досягнення заздалегідь визначених цілей. Вони відіграють важливу роль і в конструюванні уявних спільнот, таких як нації, організації, і в моделюванні самих себе, зумовлюючи формування ідентичностей та образів. Нині існують кілька теорій про зв'язок між нарративами і соціальною реальністю. Окремі з них є радикальнішими, ніж інші. Філософ Д. Карр вказує, що нарративи створюють сенс. Вони становлять

складову досвіду як певних людей, так і соціальних груп. Розуміння та відмінності в термінології конструюються за допомогою мови, яка дає нам можливість систематизувати і впорядковувати досвід таким чином, аби зробити його зрозумілим, структуруючи наше пізнання світу. Отже, наративи постають складовими соціальної реальності, оскільки формують значення, що люди надають і подіям, котрі розгортаються, і власним діям. Як підкреслював Д. Карр, наративи можуть конфліктувати з подіями в широкому контексті. Коли цей процес трапляється, від акторів вимагається або змінити події, діючи інакше, або змінити історію, тобто переінакшити наратив [17].

Створюючи початок, середину і кінець процесу, наративи встановлюють причинно-наслідковий зв'язок і напрям, закладаючи основу для пізнання, рішень і дій акторів. Наративи часто глибоко вкорінені в культуру організації і формують її основні припущення. Наративи вказують на головних дійових осіб, героїв і диваків, що встановлюють важливі обмеження на перелік стратегічних варіантів, доступних для організації, тим самим породжуючи організаційну інерцію або залежність від траєкторії обраного шляху. На думку, К. Вайка, організації розвивають “натреновану нездатність бачити світ по-іншому”. Ця нездатність тісно пов'язана з історичними наративами та їхнім значенням у створенні як пам'яті, так і забуття [18].

Інтеграція наративів у організації пов'язує культуру з минулими подіями та свідчить про необхідність визначення організаційної культури. Наукова література переважно наголошує на тому, що “стійкість” культури вирішальна для здатності організації виживати й досягати успіху на дедалі більш конкурентних ринках. Характеристика культури як сукупності цінностей, котрі є унікальними і спільними лише в організації, а відповідно, припущення, що культура є гнучкою, по суті, виступає змінною, яку топменеджмент може регулювати для досягнення своїх цілей і стратегії. Згідно з концептуальним підходом культура – явище, що спускається згори донизу, кероване для досягнення конкретних стратегічних цілей і організаційних змін [19]. Однак деякі з цих досліджень характеризуються браком точності. Найчастіше вони базуються на припущеннях, котрі не відповідають розмаїттю культурних засад і цінностей більшості організацій. Для розуміння цього розмаїття в контексті конкретної організації звернемося до антропологічного визначення культури. К. Герц витлумачив культуру в семіотичний і неесенціалістський спосіб. На його думку, людина – тварина, заплутана в павутинних тенетах, які сама сплела. Культура – павутина, а її аналіз є не експериментальною наукою в пошуках закону, а інтерпретаційною наукою в пошуках істини [16]. Це визначення передбачає зовсім інший погляд на культуру, ніж її трактування за Т. Діла і А. Кеннеді [6]. На думку К. Герца, культура не є “десь там” як змінна категорія, що чекає на те, аби її розкрили і, за потреби, змінили. Скоріше, культура – категоризація, створення сенсу й осмислення організації та її контексту. Історичні наративи відіграють важливу роль у постійному творенні дійсності: “те, що ми називаємо нашими знаннями, насправді є нашими інтерпретаціями конструкцій інших лю-