

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

студентка 4 курсу групи 472-3

денної форми навчання

спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»

Антофійчук Катерина Іванівна _____

Керівник:

асистент кафедри фінансів і кредиту

к.е.н. Собкова Наталія Дмитрівна _____

*До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № _____ від _____ червня 2026 р.*

*Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ доц. Харабара В.М.*

Чернівці – 2026

АНОТАЦІЯ

Антофійчук К.І. Оцінка ефективності діяльності Державної казначейської служби України. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2026. 67 с.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України в сучасних умовах. У роботі розкрито теоретичні засади функціонування казначейської системи, визначено роль Державної казначейської служби України в управлінні державними фінансами та узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності її діяльності. Проведено аналіз основних показників діяльності Державної казначейської служби України за 2023-2025 роки, оцінено ефективність казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів, здійснення міжбюджетних трансфертів і вплив цифровізації на функціонування казначейської системи. Обґрунтовано напрями вдосконалення діяльності Державної казначейської служби України шляхом розвитку цифрових сервісів, модернізації механізмів казначейського обслуговування та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами відповідно до сучасних європейських стандартів.

Ключові слова: Державна казначейська служба України, казначейське обслуговування, державний бюджет, місцеві бюджети, міжбюджетні трансферти, бюджетні ресурси, цифровізація, управління державними фінансами, ефективність діяльності, модернізація.

ABSTRACT

Antofiichuk K.I. Evaluation of the Effectiveness of the State Treasury Service of Ukraine. Manuscript. Qualification Thesis for the Bachelor's Degree in Specialty 072 – Finance, Banking, Insurance and Stock Market. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2026. 67 p.

The thesis is devoted to the study of the theoretical and practical aspects of evaluating the effectiveness of the State Treasury Service of Ukraine under current conditions. The study outlines the theoretical foundations of the treasury system, defines the role of the State Treasury Service of Ukraine in public financial management, and summarizes methodological approaches to evaluating its performance. The thesis analyzes the main performance indicators of the State Treasury Service of Ukraine for the period 2023-2025, assesses the effectiveness of treasury servicing of the state and local budgets, examines intergovernmental fiscal transfers, and evaluates the impact of digitalization on the functioning of the treasury system. The research substantiates directions for improving the activities of the State Treasury Service of Ukraine through the development of digital services, modernization of treasury servicing mechanisms, and enhancement of budget resource management in accordance with modern European standards.

Keywords: State Treasury Service of Ukraine, treasury servicing, state budget, local budgets, intergovernmental fiscal transfers, budget resources, digitalization, public financial management, operational effectiveness, modernization.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ К.І.Антофійчук

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	
1.1. Теоретичні засади становлення та розвитку казначейської системи виконання бюджетів.....	7
1.2. Механізм функціонування Державної казначейської служби України в процесі виконання бюджетів.....	13
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	
2.1. Аналіз основних показників діяльності Державної казначейської служби України.....	23
2.2. Оцінка результативності казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів.....	33
2.3. Оцінювання ефективності функціонування Державної казначейської служби України в сучасних умовах.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	
3.1. Удосконалення механізмів казначейського обслуговування бюджетів в умовах цифрової трансформації.....	47
3.2. Напрями розвитку системи управління бюджетними ресурсами та міжбюджетними відносинами.....	52
3.3. Формування перспективної моделі модернізації діяльності Державної казначейської служби України.....	56
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації системи управління державними фінансами, реалізації бюджетної реформи та цифровізації публічного сектору особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування Державної казначейської служби України. Саме органи Казначейства здійснюють казначейське обслуговування державного та місцевих бюджетів, забезпечують проведення бюджетних платежів, управління бюджетними ресурсами та реалізацію міжбюджетних відносин. Від ефективності діяльності Державної казначейської служби України значною мірою залежить стабільність бюджетної системи держави, своєчасність фінансування державних програм, виконання соціальних зобов'язань та забезпечення фінансової безпеки країни.

Особливої актуальності зазначені питання набули в умовах воєнного стану, коли на систему державних фінансів покладено додаткове навантаження, пов'язане із забезпеченням обороноздатності держави, підтримкою функціонування бюджетної сфери та фінансуванням соціально значущих видатків. За таких умов Державна казначейська служба України виступає одним із ключових інститутів системи управління державними фінансами, забезпечуючи безперервність бюджетного процесу та ефективне управління бюджетними потоками.

Важливим напрямом розвитку діяльності Державної казначейської служби України є цифрова трансформація казначейського обслуговування, удосконалення механізмів управління бюджетними ресурсами, розвиток системи міжбюджетних відносин та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність комплексного оцінювання ефективності діяльності ДКСУ, визначення проблем її функціонування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності діяльності органів

Казначейства відповідно до сучасних викликів та європейських стандартів управління державними фінансами.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування казначейської системи виконання бюджетів досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: В. Андрущенко, Т. Боголіб, О. Василик, І. Запатріна, Т. Єфименко, І. Луніна, І. Лютий, В. Опарін, К. Павлюк, Ю. Пасічник, В. Федосов та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою дипломної роботи є оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності її функціонування в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади становлення та розвитку казначейської системи виконання бюджетів;
- узагальнити функції та роль Державної казначейської служби України в системі управління державними фінансами;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів Казначейства;
- проаналізувати основні показники діяльності Державної казначейської служби України у 2023-2025 роках;
- оцінити результативність казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів;
- здійснити комплексне оцінювання ефективності функціонування Державної казначейської служби України;
- обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів казначейського обслуговування бюджетів в умовах цифрової трансформації;

- розробити пропозиції щодо розвитку системи управління бюджетними ресурсами та міжбюджетними відносинами;
- сформувати перспективну модель модернізації діяльності Державної казначейської служби України.

Об'єктом дослідження є економічні відносини з приводу функціонування Державної казначейської служби України в системі управління державними фінансами.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних засад діяльності ДКСУ; статистичний та порівняльний аналіз – для оцінювання динаміки показників діяльності Казначейства; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; системний підхід – для формування комплексної оцінки ефективності діяльності ДКСУ; метод узагальнення – для обґрунтування напрямів удосконалення діяльності органів Казначейства.

Інформаційну базу дослідження становлять Бюджетний кодекс України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та Міністерства фінансів України, офіційні матеріали Державної казначейської служби України, публічні звіти ДКСУ за 2023-2025 роки, матеріали міжнародних організацій OECD, SIGMA, Європейської Комісії, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань функціонування казначейської системи та управління державними фінансами.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення механізмів казначейського обслуговування бюджетів, розвитку системи управління бюджетними ресурсами та формуванні перспективної моделі модернізації діяльності Державної казначейської служби України, які можуть бути використані в

процесі подальшого реформування системи управління державними фінансами.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні засади функціонування казначейської системи виконання бюджетів та методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності ДКСУ. У другому розділі проведено аналіз основних показників діяльності Державної казначейської служби України та оцінено ефективність її функціонування у 2023-2025 роках. У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності ДКСУ та розроблено перспективну модель модернізації її діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

1.1. Теоретичні засади становлення та розвитку казначейської системи виконання бюджетів

Ефективне функціонування бюджетної системи держави неможливе без належної організації процесу виконання бюджетів, який забезпечує своєчасну мобілізацію доходів, фінансування видатків та контроль за рухом публічних фінансових ресурсів. У сучасних умовах розвитку системи державних фінансів особливого значення набуває казначейська форма виконання бюджетів, яка виступає важливим інструментом реалізації бюджетної політики та забезпечення фінансової стабільності держави [1; 2].

Історично виникнення казначейських систем було пов'язане з необхідністю централізації управління державними фінансовими ресурсами та посилення контролю за їх використанням. Перші казначейські установи сформувалися в країнах Західної Європи ще в період становлення централізованих держав. Їх основною метою було забезпечення обліку державних доходів, здійснення видатків та контролю за рухом коштів державної скарбниці. Подальший розвиток фінансових відносин, ускладнення бюджетних процесів та зростання ролі держави в економіці обумовили необхідність формування спеціалізованих органів управління державними фінансами, що стало основою сучасних казначейських систем [28].

У світовій практиці сформувалися різні підходи до організації виконання бюджетів. Тривалий час у багатьох країнах застосовувалася банківська модель виконання бюджетів, за якої бюджетні кошти обслуговувалися через систему банківських установ. Проте поступово така система почала втрачати ефективність через обмежені можливості контролю за рухом бюджетних ресурсів та складність управління ліквідністю

державних фінансів. Як наслідок, більшість країн перейшли до казначейської моделі виконання бюджетів, яка передбачає централізоване управління бюджетними коштами та здійснення контролю на всіх етапах бюджетного процесу [7; 8].

Сучасна казначейська система розглядається не лише як механізм касового виконання бюджетів, а як комплексний інструмент управління державними фінансами. Вона забезпечує концентрацію бюджетних ресурсів, контроль за їх використанням, управління ліквідністю бюджетної системи, ведення бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності. Саме тому розвиток казначейської системи вважається одним із ключових напрямів модернізації системи публічних фінансів у багатьох країнах світу [2; 6].

В Україні становлення сучасної казначейської системи розпочалося після здобуття незалежності та було пов'язане з необхідністю реформування системи управління державними фінансами. До середини 1990-х років виконання державного бюджету здійснювалося переважно через банківську систему, що не забезпечувало належного рівня контролю за використанням бюджетних коштів та ефективного управління фінансовими ресурсами держави. Важливим етапом реформування стало створення у 1995 році Державного казначейства України, діяльність якого була спрямована на впровадження казначейської форми виконання бюджетів та централізацію управління бюджетними ресурсами [7].

Подальший розвиток казначейської системи в Україні супроводжувався розширенням функцій органів Казначейства, удосконаленням нормативно-правової бази та впровадженням сучасних інформаційних технологій. Особливого значення набуло створення Єдиного казначейського рахунку, який забезпечив концентрацію бюджетних ресурсів держави в єдиній системі управління та створив передумови для ефективного управління ліквідністю бюджетної системи [11].

З метою узагальнення основних етапів розвитку казначейської системи доцільно розглянути їх у хронологічній послідовності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи становлення та розвитку казначейської системи виконання бюджетів в Україні [11; 15]

Дані рисунка 1.1 свідчать, що становлення казначейської системи виконання бюджетів в Україні відбувалося поступово та супроводжувалося трансформацією механізмів управління державними фінансами. Перехід від банківської моделі виконання бюджетів до казначейської був обумовлений необхідністю підвищення рівня контролю за використанням бюджетних коштів, забезпечення ефективного управління ліквідністю бюджетної системи та вдосконалення механізмів реалізації бюджетної політики держави.

Ключовим етапом розвитку стало створення у 1995 році Державного казначейства України, що започаткувало формування централізованої

системи управління бюджетними ресурсами. Подальше впровадження казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів дозволило забезпечити концентрацію бюджетних коштів у межах Єдиного казначейського рахунку та суттєво підвищити ефективність виконання бюджетів.

На сучасному етапі розвитку казначейська система України характеризується активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бюджетних процесів та розширенням електронних сервісів. Це сприяє підвищенню оперативності казначейського обслуговування, прозорості бюджетного процесу та ефективності управління державними фінансами загалом.

Становлення та розвиток казначейської системи виконання бюджетів зумовили формування різних наукових підходів до визначення її економічної сутності. Аналіз наукової літератури свідчить, що вітчизняні та зарубіжні дослідники по-різному трактують зміст поняття «казначейська система», акцентуючи увагу на окремих аспектах її функціонування. Одні науковці розглядають її як інструмент касового виконання бюджетів, інші – як складову системи управління державними фінансами, а окремі автори характеризують казначейство як важливий елемент державного фінансового контролю та фінансового менеджменту [15].

З метою узагальнення наукових підходів до трактування сутності казначейської системи доцільно систематизувати основні позиції науковців у таблиці 1.1. Аналіз наведених у таблиці наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування сутності казначейської системи, що пояснюється багатогранністю її функцій та особливостей функціонування в системі державних фінансів. Водночас більшість науковців сходяться на думці, що казначейська система є важливим інститутом управління бюджетними ресурсами, який забезпечує реалізацію державної бюджетної політики, організацію виконання бюджетів та контроль за рухом публічних фінансових ресурсів.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності
казначейської системи

Автор	Сутність підходу
В. М. Опарін	Казначейська система є складовою механізму управління державними фінансами та забезпечує виконання бюджетів усіх рівнів
О. П. Кириленко	Казначейство виступає інструментом ефективного управління бюджетними ресурсами та реалізації бюджетної політики
С. І. Юрій	Казначейство є елементом фінансового менеджменту держави та важливим інструментом бюджетного регулювання
Т. І. Єфименко	Казначейська система забезпечує управління ліквідністю державних фінансів та інформаційну підтримку бюджетного процесу
В. О. Шевчук	Казначейська система є складовою державного фінансового контролю та механізмом попередження фінансових порушень.
В. М. Федосов	Казначейська система забезпечує централізацію фінансових ресурсів та контроль за їх використанням

Джерело: складено автором на основі наукових праць вітчизняних учених

Так, В. М. Опарін та С. І. Юрій акцентують увагу на управлінському аспекті діяльності казначейства, розглядаючи його як складову механізму державного фінансового менеджменту [15; 29]. У свою чергу, О.П. Кириленко та В. М. Федосов підкреслюють значення казначейської системи як інструменту ефективного управління бюджетними ресурсами та забезпечення фінансової дисципліни [9; 28]. Особливий підхід пропонує Т.І. Єфименко, яка наголошує на ролі казначейства у сфері управління ліквідністю державних фінансів та формуванні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень [7].

Узагальнення зазначених підходів дає підстави стверджувати, що сучасна казначейська система виходить за межі традиційного розуміння органу касового виконання бюджету. В умовах цифровізації публічних фінансів та зростання вимог до прозорості бюджетного процесу казначейство перетворюється на багатофункціональний інститут, який поєднує управлінські, контрольні, облікові та інформаційно-аналітичні функції.

На основі проведеного дослідження під казначейською системою доцільно розуміти сукупність організаційних, правових, фінансових та інформаційних механізмів управління бюджетними ресурсами, які забезпечують виконання державного та місцевих бюджетів, управління ліквідністю бюджетної системи, контроль за рухом бюджетних коштів, ведення бухгалтерського обліку та формування звітності про виконання бюджетів. Таке трактування найбільш повно відображає сучасне місце казначейства в системі управління державними фінансами та відповідає тенденціям розвитку публічного фінансового менеджменту.

Отже, проведене дослідження дозволило встановити, що розвиток казначейської системи виконання бюджетів є закономірним результатом еволюції механізмів управління державними фінансами та необхідності підвищення ефективності використання публічних ресурсів. Світовий досвід свідчить про поступовий перехід більшості держав від банківської моделі виконання бюджетів до казначейської, яка забезпечує централізоване управління бюджетними коштами, підвищує рівень фінансового контролю та створює умови для ефективного управління ліквідністю бюджетної системи.

Таким чином, казначейська система є невід'ємним елементом сучасної системи державних фінансів, а її розвиток виступає важливою передумовою забезпечення фінансової стабільності держави та підвищення ефективності бюджетної політики. Теоретичні засади становлення та розвитку казначейської системи створюють основу для подальшого дослідження механізму функціонування Державної казначейської служби України та оцінювання ефективності її діяльності.

1.2. Механізм функціонування Державної казначейської служби України в процесі виконання бюджетів

Виконання бюджету є завершальним та водночас одним із найбільш відповідальних етапів бюджетного процесу, оскільки саме на цій стадії відбувається практична реалізація бюджетної політики держави через мобілізацію доходів та фінансування передбачених бюджетом видатків. Від ефективності організації процесу виконання бюджетів залежить своєчасність виконання державою соціальних, економічних та оборонних функцій, рівень фінансової дисципліни та результативність використання публічних фінансових ресурсів [1; 8].

У світовій практиці сформувалося декілька моделей виконання бюджетів, серед яких найбільш поширеними є банківська та казначейська. Банківська модель передбачає обслуговування бюджетних коштів через систему банківських установ, тоді як казначейська модель ґрунтується на централізації бюджетних ресурсів та здійсненні всіх операцій через спеціалізований орган державного управління – казначейство. Досвід більшості розвинених країн свідчить, що саме казначейська система дозволяє забезпечити належний рівень контролю за бюджетними операціями, підвищити ефективність управління ліквідністю державних фінансів та посилити прозорість бюджетного процесу [11].

В Україні функціонування казначейської системи регламентується Бюджетним кодексом України та Положенням про Державну казначейську службу України. Відповідно до чинного законодавства виконання державного та місцевих бюджетів здійснюється на основі казначейської форми обслуговування бюджетних коштів, яка передбачає централізоване управління бюджетними ресурсами через систему органів Державної казначейської служби України [2; 17].

Порівняльна характеристика банківської та казначейської моделей виконання бюджетів наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика банківської та казначейської моделей
виконання бюджетів

Критерій	Банківська модель	Казначейська модель
Розміщення бюджетних коштів	На рахунках банківських установ	На рахунках, відкритих у системі Казначейства
Управління ліквідністю	Децентралізоване	Централізоване через ЄКР
Контроль бюджетних операцій	Переважно після проведення операцій	Попередній та поточний контроль
Інформація про рух бюджетних коштів	Розосереджена між фінансовими установами	Консолідована в єдиній системі
Рівень прозорості бюджетного процесу	Обмежений	Високий
Ефективність управління бюджетними ресурсами	Нижча	Вища

Джерело: складено автором на основі [2; 14; 17].

Аналіз даних таблиці 1.2 свідчить, що казначейська модель виконання бюджетів має низку суттєвих переваг порівняно з банківською. Насамперед це стосується можливості централізованого управління бюджетними ресурсами та здійснення попереднього контролю бюджетних операцій. Концентрація бюджетних коштів у межах єдиної системи створює передумови для ефективного управління ліквідністю державних фінансів, своєчасного фінансування видатків та підвищення прозорості бюджетного процесу. Саме тому казначейська модель сьогодні є основою організації виконання бюджетів в Україні та більшості європейських держав [7; 6].

Самим головним елементом механізму функціонування Державної казначейської служби України є Єдиний казначейський рахунок (ЄКР), через який здійснюється акумулювання та рух бюджетних коштів. Використання ЄКР забезпечує концентрацію фінансових ресурсів держави в єдиній системі управління, дозволяє оперативно здійснювати бюджетні платежі та

підтримувати належний рівень платоспроможності бюджетної системи. Крім того, функціонування Єдиного казначейського рахунку створює можливості для здійснення постійного моніторингу фінансових потоків та прийняття оперативних управлінських рішень щодо розподілу бюджетних ресурсів [1; 5].

Для більш повного розуміння особливостей функціонування казначейської системи доцільно розглянути механізм виконання бюджетів через органи Державної казначейської служби України (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм функціонування Державної казначейської служби України в процесі виконання бюджетів

Як видно з рисунка 1.2, механізм функціонування Державної казначейської служби України охоплює весь цикл руху бюджетних ресурсів – від моменту надходження коштів до бюджетної системи до формування звітності про їх використання. Центральне місце в цьому механізмі займає Єдиний казначейський рахунок, який забезпечує концентрацію фінансових ресурсів та створює передумови для ефективного управління бюджетними

потоками. Водночас система попереднього контролю бюджетних операцій дозволяє мінімізувати ризики порушення бюджетного законодавства та підвищує рівень фінансової дисципліни.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку механізму функціонування Державної казначейської служби України виступає цифровізація казначейського обслуговування. Впровадження електронного документообігу, систем дистанційного обслуговування клієнтів та автоматизованих інформаційних систем сприяє скороченню часу обробки фінансових документів, підвищенню оперативності проведення бюджетних операцій та покращенню якості надання казначейських послуг [5; 27].

Таким чином, механізм функціонування Державної казначейської служби України базується на принципах централізації бюджетних ресурсів, єдності касового виконання бюджетів, попереднього контролю бюджетних операцій та інформаційної відкритості бюджетного процесу. Реалізація зазначених принципів забезпечує ефективне виконання державного та місцевих бюджетів, сприяє підвищенню результативності управління державними фінансами та створює передумови для подальшого вдосконалення системи казначейського обслуговування в Україні.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України

В умовах модернізації системи державного управління та реформування публічних фінансів особливого значення набуває проблема оцінювання ефективності діяльності органів державної влади. На відміну від суб'єктів господарювання, основною метою яких є отримання прибутку, діяльність державних інституцій спрямована на забезпечення суспільних потреб та реалізацію державної політики. У зв'язку з цим оцінювання ефективності діяльності органів державного сектору потребує застосування

спеціальних підходів та системи показників, які дозволяють комплексно оцінити результати їх функціонування [12].

У науковій літературі категорія «ефективність» розглядається як співвідношення отриманих результатів і ресурсів, використаних для їх досягнення. При цьому щодо органів державного управління ефективність доцільно трактувати значно ширше, враховуючи не лише економічні результати діяльності, а й рівень досягнення поставлених цілей, якість надання послуг, ступінь задоволення потреб суспільства та результативність реалізації державної політики [4; 6].

Для органів Державної казначейської служби України оцінювання ефективності має особливе значення, оскільки результати їх діяльності безпосередньо впливають на функціонування бюджетної системи, своєчасність виконання бюджетів, управління бюджетними ресурсами та забезпечення фінансової стабільності держави. Відповідно, оцінювання ефективності діяльності ДКСУ повинно ґрунтуватися на комплексному підході, який враховує як кількісні, так і якісні характеристики функціонування казначейської системи [2; 6].

Для визначення найбільш доцільного підходу до оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України доцільно проаналізувати основні наукові підходи, які застосовуються в дослідженнях ефективності функціонування органів державного сектору (табл. 1.3). Аналіз наведених у таблиці підходів свідчить, що жоден із них окремо не дозволяє повною мірою оцінити ефективність діяльності органів державного сектору. Результативний підхід орієнтується насамперед на досягнення поставлених цілей, тоді як ресурсний акцентує увагу на економності використання ресурсів. Процесний підхід дозволяє дослідити якість окремих управлінських процедур, проте не забезпечує комплексного бачення результатів діяльності органу влади.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності органів
державного сектору

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Результативний	Оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей та завдань	Орієнтація на кінцевий результат діяльності	Не враховує обсяг використаних ресурсів
Ресурсний	Оцінювання співвідношення результатів та використаних ресурсів	Дозволяє оцінити економність діяльності	Не відображає суспільного ефекту
Процесний	Аналіз ефективності окремих управлінських процесів	Дає можливість виявити проблемні етапи діяльності	Не забезпечує комплексної оцінки
Комплексний	Поєднання результативних, ресурсних та якісних показників	Забезпечує всебічну оцінку діяльності	Потребує значного інформаційного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [2-6]

З огляду на специфіку діяльності Державної казначейської служби України найбільш доцільним є застосування комплексного підходу, який поєднує оцінювання результативності виконання бюджетів, ефективності управління бюджетними ресурсами, якості казначейського обслуговування та рівня цифровізації казначейських процесів. Такий підхід дозволяє врахувати багатофункціональний характер діяльності Казначейства та забезпечує об'єктивність оцінювання результатів його функціонування.

Застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України потребує формування системи показників, які б відображали основні результати функціонування

казначейської системи. На відміну від суб'єктів господарювання, де ключовим критерієм ефективності виступає прибутковість діяльності, для органів Казначейства доцільно використовувати систему показників, що характеризують результативність виконання бюджетів, ефективність управління бюджетними ресурсами, якість казначейського обслуговування та рівень розвитку цифрових сервісів.

З урахуванням функціонального призначення Державної казначейської служби України та наявності офіційної статистичної інформації доцільно використовувати систему показників оцінювання ефективності, наведену в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Система показників оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України

Напрямок оцінювання	Показники
Виконання бюджетів	Обсяг доходів та видатків, проведених через систему Казначейства; рівень виконання бюджетів
Управління бюджетними ресурсами	Динаміка залишків коштів на Єдиному казначейському рахунку
Казначейське обслуговування	Кількість клієнтів Казначейства; обсяг проведених платежів
Контрольна діяльність	Кількість зареєстрованих бюджетних зобов'язань та фінансових зобов'язань
Інформаційно-аналітична діяльність	Повнота та своєчасність формування бюджетної звітності
Цифровізація діяльності	Рівень використання електронних сервісів та автоматизованих систем обслуговування

Джерело: розроблено автором.

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити ефективність діяльності Державної казначейської служби України та

охоплює всі основні напрями її функціонування. На відміну від окремих методик, які орієнтовані лише на фінансові або організаційні результати, запропонований підхід поєднує показники результативності виконання бюджетів, ефективності управління бюджетними ресурсами та якості казначейського обслуговування.

Особливе значення для оцінювання діяльності Казначейства мають показники виконання бюджетів та управління коштами Єдиного казначейського рахунку, оскільки саме вони найбільш повно характеризують результати функціонування казначейської системи. Водночас показники цифровізації дозволяють оцінити рівень модернізації діяльності органів Казначейства та їх адаптацію до сучасних вимог управління державними фінансами.

Комплексний характер діяльності Державної казначейської служби України обумовлює необхідність застосування системного підходу до оцінювання її ефективності. Враховуючи багатофункціональність казначейської системи та різноманітність результатів її діяльності, доцільним є формування інтегрованої моделі оцінювання ефективності функціонування органів Казначейства, яка поєднує фінансові, організаційні та інформаційно-технологічні показники. Запропонована авторська модель наведена на рис. 1.3. Представлена модель демонструє комплексний характер оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України. На відміну від традиційних підходів, які зосереджуються виключно на фінансових результатах діяльності, запропонована модель враховує також організаційні та технологічні аспекти функціонування казначейської системи.

Фінансова складова ефективності характеризує результати виконання бюджетів, управління бюджетними ресурсами та ліквідністю бюджетної системи. Організаційна ефективність відображає якість казначейського обслуговування, оперативність здійснення бюджетних операцій та достовірність бюджетної звітності. Водночас технологічна ефективність

пов'язана з рівнем цифровізації діяльності органів Казначейства, впровадженням сучасних інформаційних технологій та розвитком електронних сервісів.

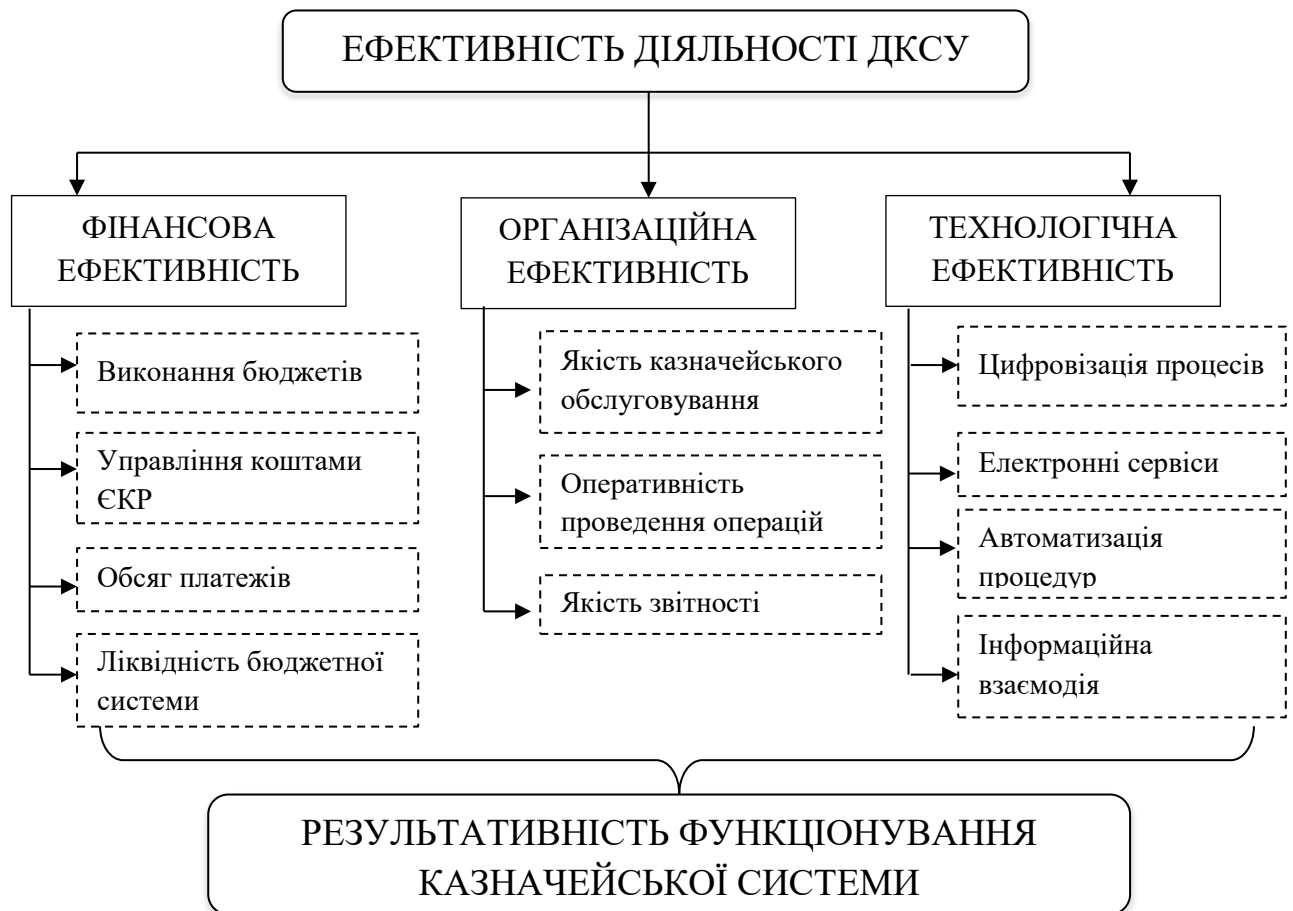


Рис. 1.3. Модель оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України (розроблено автором)

Зазначена модель дозволяє комплексно оцінити результати діяльності Державної казначейської служби України та забезпечує методичну основу для подальшого аналізу її ефективності на основі офіційних статистичних даних.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що оцінювання ефективності діяльності органів державного сектору має базуватися на комплексному підході, який враховує як кількісні, так і якісні результати їх функціонування. Аналіз наукових підходів показав, що для оцінювання діяльності Державної казначейської служби України найбільш

доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує результативні, ресурсні та процесні характеристики діяльності.

Запропонована авторська модель оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України формує методичне підґрунтя для проведення аналітичного дослідження у другому розділі дипломної роботи. Саме на її основі буде здійснено оцінювання результатів діяльності ДКСУ за офіційними статистичними даними за 2023-2025 роки, що дозволить визначити тенденції розвитку казначейської системи та виявити основні напрями підвищення ефективності її функціонування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз основних показників діяльності Державної казначейської служби України

Оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України потребує комплексного аналізу основних показників її функціонування, які характеризують результати виконання покладених на неї завдань у сфері казначейського обслуговування бюджетів, управління бюджетними ресурсами та забезпечення функціонування бюджетної системи держави. Особливого значення такий аналіз набуває в сучасних умовах, коли на систему державних фінансів суттєво впливають воєнний стан, необхідність забезпечення фінансування оборонних потреб держави та реалізація заходів щодо підтримки соціально-економічної стабільності.

Відповідно до визначених у підрозділі 1.3 методичних підходів, оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України доцільно здійснювати на основі аналізу показників виконання бюджетів, управління коштами Єдиного казначейського рахунку, результатів казначейського обслуговування клієнтів та розвитку цифрових сервісів. Використання офіційних статистичних даних дозволяє забезпечити об'єктивність дослідження та сформулювати достовірні висновки щодо результативності функціонування органів Казначейства.

З метою оцінювання тенденцій розвитку Державної казначейської служби України доцільно проаналізувати основні показники її діяльності за 2023-2025 роки.

Ефективність діяльності Державної казначейської служби України значною мірою залежить від належного кадрового забезпечення, організаційної структури та спроможності територіальної мережі забезпечувати безперервне казначейське обслуговування бюджетів усіх

рівнів. В умовах воєнного стану органи Казначейства продовжують виконувати покладені на них функції щодо обслуговування державного та місцевих бюджетів, здійснення платежів, управління бюджетними ресурсами та забезпечення стабільного функціонування бюджетної системи держави. Тому для оцінювання результативності діяльності ДКСУ доцільно насамперед проаналізувати основні організаційні показники її функціонування упродовж 2023-2025 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні організаційні показники діяльності Державної казначейської служби України у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023 (+,-)	Відхилення 2025/2024 (+,-)	Темп зміни 2025/2023, %
Загальна штатна чисельність працівників, осіб	13 301	10 666	9 603	-2 635	-1 063	72,2
Фактична чисельність працівників, осіб	8 893	9 019	7 944	+126	-1 075	89,3
Рівень укомплектованості кадрами, %	66,9	84,6	82,7	+17,7	-1,9	+15,8 в.п.
Плинність кадрів, %	14,0	9,1	8,9	-4,9	-0,2	-5,1 в.п.
Кількість територіальних органів за штатною структурою, од.	654	654	644	0	-10	98,5
Кількість функціонуючих територіальних органів, од.	591	591	591	0	0	100,0

Джерело: складено автором на основі публічних звітів ДКСУ за 2023-2025 рр.[21-24]

Дані таблиці 2.1 свідчать про суттєві зміни в організаційному забезпеченні діяльності Державної казначейської служби України протягом 2023-2025 років. Насамперед спостерігається тенденція до скорочення штатної чисельності працівників органів Казначейства. Якщо у 2023 році штатна чисельність становила 13 301 особу, то у 2025 році вона скоротилася

до 9 603 осіб, що на 3 698 осіб або на 27,8 % менше порівняно з 2023 роком. Така тенденція обумовлена оптимізацією структури органів Казначейства, необхідністю підвищення ефективності використання бюджетних коштів та впровадженням цифрових технологій у процес казначейського обслуговування.

Водночас фактична чисельність працівників змінювалася менш динамічно. У 2024 році спостерігалось незначне збільшення кількості працівників на 126 осіб порівняно з 2023 роком, однак у 2025 році цей показник знизився до 7 944 осіб. Загалом за досліджуваний період фактична чисельність працівників скоротилася на 949 осіб або на 10,7 %. Це свідчить про збереження кадрового потенціалу системи Казначейства навіть в умовах скорочення штатних посад.

Позитивною тенденцією є підвищення рівня укомплектованості кадрами. Якщо у 2023 році фактично було зайнято лише 66,9 % штатних посад, то у 2024 році цей показник зріс до 84,6 %, а у 2025 році становив 82,7 %. Зростання рівня укомплектованості свідчить про підвищення ефективності кадрової політики ДКСУ та більш раціональне використання наявних трудових ресурсів.

Важливим показником ефективності управління персоналом є рівень плинності кадрів. Протягом досліджуваного періоду спостерігається його стаке зниження: з 14,0 % у 2023 році до 8,9 % у 2025 році. Зменшення плинності кадрів на 5,1 відсоткового пункта свідчить про стабілізацію кадрового складу органів Казначейства та покращення умов проходження державної служби.

Окремої уваги заслуговує аналіз територіальної мережі органів Казначейства. Незважаючи на триваючий воєнний стан та тимчасову окупацію окремих територій України, кількість функціонуючих територіальних органів протягом 2023-2025 років залишалася незмінною і становила 591 одиницю. Це свідчить про високий рівень адаптивності системи Казначейства до сучасних викликів та її здатність забезпечувати

безперервне виконання функцій навіть в умовах воєнних ризиків. Водночас у 2025 році відбулося певне скорочення загальної кількості територіальних органів за штатною структурою – з 654 до 644 одиниць, що може бути пов’язано з подальшою оптимізацією організаційної структури ДКСУ.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що протягом 2023-2025 років Державна казначейська служба України зберігала належний рівень організаційної спроможності, забезпечувала стабільне функціонування територіальної мережі та водночас здійснювала заходи щодо оптимізації кадрового забезпечення. Це створило необхідні передумови для ефективного виконання покладених на Казначейство функцій в умовах воєнного стану та підвищення результативності його діяльності в цілому.

Одним із важливих показників ефективності діяльності Державної казначейської служби України є кількість клієнтів, які обслуговуються органами Казначейства. Саме через систему Казначейства здійснюється обслуговування розпорядників та одержувачів бюджетних коштів державного і місцевих бюджетів, що забезпечує реалізацію бюджетної політики держави та виконання бюджетів усіх рівнів. Аналіз динаміки клієнтської бази дозволяє оцінити масштаби діяльності Казначейства, рівень навантаження на його органи та тенденції розвитку системи казначейського обслуговування (табл.2.2). Результати аналізу, наведені в таблиці, свідчать про поступове скорочення клієнтської бази Державної казначейської служби України протягом 2023-2025 років. Загальна кількість розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, включених до Єдиного реєстру, зменшилася з 64,4 тис. у 2023 році до 62,2 тис. у 2025 році. Загальне скорочення становило 2,2 тис. клієнтів або 3,5 %.

Найбільшу частку клієнтів Казначейства традиційно становлять розпорядники коштів місцевих бюджетів. У 2023 році їх кількість становила майже 34 тис. установ, що відповідало понад половині всієї клієнтської бази ДКСУ. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось незначне скорочення їх кількості до 33,0 тис. установ у 2025 році. Водночас зазначена

тенденція не свідчить про зменшення масштабів діяльності Казначейства, а пов'язана насамперед із реорганізацією окремих бюджетних установ, оптимізацією мережі розпорядників коштів та процесами укрупнення бюджетних установ в умовах реформування публічного сектору.

Таблиця 2.2

Динаміка клієнтської бази Державної казначейської
служби України у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023 (+,-)	Відхилення 2025/2024 (+,-)	Темп зміни 2025/2023, %
Розпорядники коштів державного бюджету, од.	9 161	8 993	8 874	-168	-119	96,9
Одержувачі коштів державного бюджету, од.	1 043	1 008	978	-35	-30	93,8
Розпорядники коштів місцевих бюджетів, од.	33 963	33 421	32 984	-542	-437	97,1
Одержувачі коштів місцевих бюджетів, од.	20 269	19 845	19 367	-424	-478	95,6
Загальна кількість клієнтів, од.	64 436	63 267	62 203	-1 169	-1 064	96,5

Джерело: складено автором на основі публічних звітів ДКСУ за 2023-2025 рр. [21-24]

Аналогічна тенденція спостерігається серед одержувачів коштів місцевих бюджетів, кількість яких за три роки скоротилася на 902 установи або на 4,4 %. Дещо швидшими темпами відбувалося скорочення кількості клієнтів державного бюджету. Зокрема, кількість розпорядників коштів державного бюджету зменшилася на 287 установ, а кількість одержувачів – на 65 установ.

Важливо відзначити, що навіть за умов скорочення кількості клієнтів масштаби діяльності Державної казначейської служби України залишаються надзвичайно значними. Крім того, стабільність клієнтської бази в умовах воєнного стану свідчить про здатність органів Казначейства забезпечувати

безперервність бюджетного процесу навіть за наявності значних зовнішніх викликів. Це є важливою передумовою підтримання фінансової стабільності держави та належного фінансування суспільно важливих видатків.

Таким чином, аналіз організаційних показників діяльності та клієнтської бази Державної казначейської служби України засвідчив збереження належного рівня інституційної спроможності органів Казначейства в умовах воєнного стану. Водночас для комплексного оцінювання ефективності діяльності ДКСУ доцільно проаналізувати результати виконання дохідної частини державного бюджету, оскільки саме через систему Казначейства здійснюється облік, розподіл та зарахування бюджетних надходжень. Рівень виконання дохідної частини бюджету є одним із ключових показників результативності функціонування казначейської системи та характеризує ефективність організації бюджетного процесу загалом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники виконання дохідної частини державного бюджету через систему Державної казначейської служби України у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023 (+,-)	Відхилення 2025/2024 (+,-)	Темп зміни 2025/2023, %
План доходів державного бюджету, млрд. грн.	2 266,7	2 750,9	3 997,5	+484,2	+1 246,6	176,4
Фактичні надходження, млрд. грн.	2 672,5	3 123,5	3 841,0	+451,0	+717,5	143,7
Виконання плану, %	117,9	113,5	96,1	-4,4	-17,4	-21,8

Джерело: складено автором на основі публічних звітів ДКСУ за 2023-2025 рр.[21-24]

Дані таблиці 2.3 свідчать про суттєве зростання обсягів доходів державного бюджету, які обслуговувалися через систему Державної казначейської служби України протягом 2023-2025 років. Загальний обсяг фактичних надходжень до державного бюджету збільшився з 2

672,5 млрд.грн. у 2023 році до 3 841,0 млрд. грн. у 2025 році, що становить приріст на 1 168,5 млрд. грн. або 43,7 %. Така тенденція свідчить про поступове розширення дохідної бази державного бюджету та підвищення фінансової спроможності держави в умовах воєнного стану.

Позитивною тенденцією є також зростання планових показників доходів державного бюджету. Якщо у 2023 році план доходів становив 2 266,7 млрд. грн., то у 2025 році він досяг 3 997,5 млрд. грн., збільшившись на 1 730,8 млрд. грн. або на 76,4 %. Це свідчить про суттєве розширення масштабів бюджетної системи та зростання потреб держави у фінансових ресурсах для забезпечення оборонних, соціальних та економічних видатків.

Разом із тим аналіз показників виконання плану доходів державного бюджету демонструє певне зниження рівня результативності у досліджуваному періоді. У 2023 році фактичні надходження перевищили планові показники на 17,9 %, а у 2024 році – на 13,5 %. Натомість у 2025 році рівень виконання плану становив 96,1 %, що свідчить про недоотримання доходів порівняно із затвердженими бюджетними показниками.

Слід зазначити, що зниження рівня виконання плану доходів у 2025 році не можна розглядати виключно як негативний результат діяльності органів Казначейства. Формування дохідної частини державного бюджету залежить від значної кількості макроекономічних факторів, зокрема темпів економічного розвитку, податкових надходжень, обсягів міжнародної фінансової допомоги та особливостей функціонування економіки в умовах воєнного стану. Водночас органи Казначейства забезпечили належне обслуговування бюджетних надходжень та своєчасне відображення всіх операцій з виконання дохідної частини бюджету.

Загалом результати аналізу свідчать про високий рівень організації процесу виконання дохідної частини державного бюджету через систему Державної казначейської служби України. Незважаючи на складні умови функціонування бюджетної системи, Казначейство забезпечувало належне

обслуговування фінансових потоків, що створювало передумови для стабільного фінансування видатків державного бюджету.

Також важливим напрямом діяльності Державної казначейської служби України є забезпечення виконання видаткової частини державного бюджету. Саме через систему Казначейства здійснюється фінансування бюджетних програм, проведення платежів розпорядників бюджетних коштів та контроль за цільовим використанням фінансових ресурсів. Аналіз показників виконання видаткової частини бюджету дозволяє оцінити масштаби діяльності Казначейства та визначити ефективність організації процесу казначейського обслуговування бюджетних видатків.

Таблиця 2.4

Показники виконання видаткової частини державного бюджету через систему Державної казначейської служби України у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023 (+,-)	Відхилення 2025/2024 (+,-)	Темп зміни 2025/2023, %
План видатків державного бюджету, млрд.грн	4 014,7	4 479,3	5 304,7	+464,6	+825,4	132,1
Касові видатки державного бюджету, млрд.грн	4 014,4	4 488,8	5 292,9	+474,4	+804,1	131,8
Рівень виконання видатків, %	99,9	100,2	99,8	+0,3	-0,4	-0,1

Джерело: складено автором на основі публічних звітів ДКСУ за 2023-2025 рр.[21-24]

Аналіз показників виконання видаткової частини державного бюджету свідчить про стійке зростання обсягів бюджетних ресурсів, що проходили через систему Державної казначейської служби України. Так, обсяг касових видатків державного бюджету зріс із 4 014,4 млрд. грн .у 2023 році до 5 292,9 млрд. грн. у 2025 році, тобто на 1 278,5 млрд. грн. або на 31,8 %.

Особливо вагомим є той факт, що протягом досліджуваного періоду рівень виконання видаткової частини бюджету залишався практично стовідсотковим. У 2023 році цей показник становив 99,9 %, у 2024 році – 100,2 %, а у 2025 році – 99,8 %. Це свідчить про високий рівень організації

казначейського обслуговування та ефективне функціонування механізму управління бюджетними ресурсами.

В умовах воєнного стану забезпечення своєчасного фінансування видатків державного бюджету набуває особливо важливого значення, оскільки від ефективності роботи органів Казначейства залежить стабільність фінансування оборонного сектору, соціального захисту населення, охорони здоров'я, освіти та інших пріоритетних напрямів державної політики.

Слід зазначити, що високий рівень виконання видаткової частини бюджету є одним із ключових індикаторів ефективності функціонування казначейської системи. Це свідчить про належний рівень організації процесу казначейського обслуговування, ефективне управління бюджетними ресурсами та здатність органів Казначейства забезпечувати безперебійне функціонування бюджетної системи держави навіть в умовах підвищених фінансових ризиків.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що Державна казначейська служба України у 2023-2025 роках забезпечувала стабільне виконання видаткової частини державного бюджету та ефективне обслуговування значних обсягів бюджетних коштів, що є важливою складовою фінансової стабільності держави.

Для більш наочного відображення масштабів бюджетних потоків, які обслуговувалися через систему Державної казначейської служби України, доцільно проаналізувати динаміку доходів та видатків державного бюджету протягом 2023-2025 років (рис. 2.1). Рисунок наочно відображає тенденції зміни доходів та видатків державного бюджету, що обслуговувалися через систему Державної казначейської служби України у 2023-2025 роках. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось стабільне зростання як доходів, так і видатків державного бюджету. Доходи державного бюджету збільшилися з 2 672,5 млрд. грн. у 2023 році до 3 841,0 млрд. грн. у 2025 році, тоді як видатки зросли з 4 014,4 млрд. грн. до 5 292,9 млрд. грн.

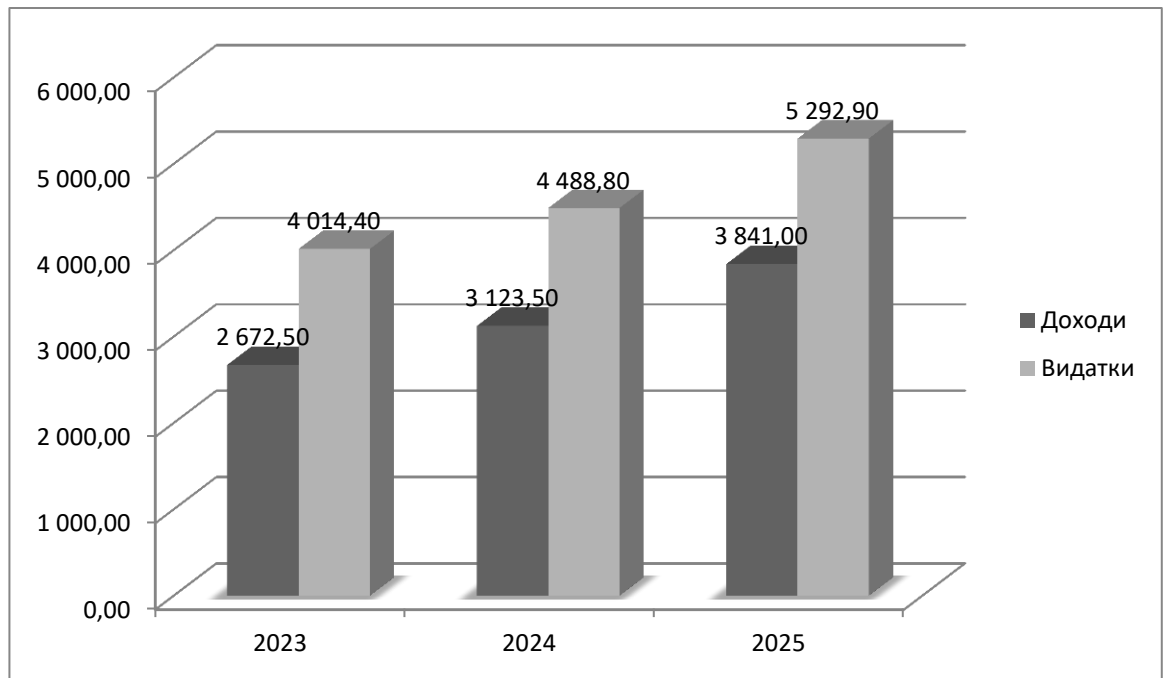


Рис. 2.1. Динаміка доходів та видатків державного бюджету, що обслуговувалися через систему ДКСУ у 2023-2025 рр. (млрд. грн)

Порівняння цих двох показників свідчить про збереження значного перевищення видатків над доходами протягом усього досліджуваного періоду. Якщо у 2023 році різниця між доходами та видатками становила 1 341,9 млрд. грн., то у 2025 році вона збільшилася до 1 451,9 млрд. грн. Така ситуація є характерною для бюджетної системи України в умовах воєнного стану та обумовлена необхідністю фінансування значних оборонних і соціальних видатків.

Водночас позитивною тенденцією є випереджальне зростання доходів бюджету, що свідчить про поступове зміцнення дохідної бази держави та підвищення ефективності адміністрування бюджетних надходжень. Для органів Державної казначейської служби України це означало необхідність забезпечення обслуговування дедалі більших обсягів фінансових ресурсів та збільшення кількості фінансових операцій.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що у 2023-2025 роках ДКСУ успішно забезпечувала функціонування бюджетної системи держави в умовах зростання бюджетних потоків, що свідчить про високий рівень її організаційної та фінансової спроможності.

Отже, проведений аналіз основних показників діяльності Державної казначейської служби України засвідчив її важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування бюджетної системи держави. Протягом 2023-2025 років органи Казначейства забезпечували належний рівень казначейського обслуговування бюджетів усіх рівнів, підтримували функціонування розгалуженої мережі територіальних органів та обслуговували понад 62 тис. клієнтів бюджетної сфери.

Отримані результати свідчать про високий рівень організаційної та фінансової спроможності Державної казначейської служби України. Водночас для більш глибокого оцінювання ефективності її діяльності доцільно дослідити результативність казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів, що дозволить визначити якісні характеристики функціонування казначейської системи в сучасних умовах.

2.2. Оцінка результативності казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів

Важливим критерієм оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України є результативність казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів. Саме через систему Казначейства забезпечується виконання бюджетів усіх рівнів, проведення міжбюджетних розрахунків, обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів, а також функціонування сучасних електронних сервісів, спрямованих на підвищення оперативності та прозорості бюджетного процесу.

У сучасних умовах роль Державної казначейської служби України значно зросла, оскільки забезпечення безперервності бюджетного процесу стало одним із ключових чинників підтримання фінансової стабільності держави. В умовах воєнного стану особливого значення набувають

своєчасність проведення бюджетних платежів, ефективне виконання міжбюджетних трансфертів, належне казначейське обслуговування місцевих бюджетів та впровадження цифрових технологій у діяльність органів Казначейства.

Оцінювання результативності казначейського обслуговування передбачає дослідження показників, які характеризують якість виконання основних функцій ДКСУ. До таких показників належать обсяги міжбюджетних трансфертів, що перераховуються через систему Казначейства, рівень розвитку дистанційного обслуговування клієнтів, масштаби використання електронних сервісів та інші показники, які відображають ефективність організації бюджетного процесу та ступінь цифрової трансформації казначейської системи.

У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу основних показників результативності казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів упродовж 2023-2025 років, що дозволить оцінити сучасний стан функціонування Державної казначейської служби України та визначити основні тенденції її розвитку.

Одним із важливих напрямів діяльності Державної казначейської служби України є забезпечення своєчасного та повного перерахування міжбюджетних трансфертів між державним і місцевими бюджетами. В умовах воєнного стану та продовження процесів децентралізації міжбюджетні трансферти залишаються ключовим інструментом фінансової підтримки територіальних громад та забезпечення виконання делегованих державою повноважень. Обсяги трансфертів, що проходять через систему Казначейства, характеризують масштаби міжбюджетного перерозподілу фінансових ресурсів та результативність функціонування механізму міжбюджетних відносин. Для оцінювання відповідних тенденцій доцільно проаналізувати динаміку міжбюджетних трансфертів, перерахованих з державного бюджету місцевим бюджетам через систему ДКСУ у 2023-2025 роках (рис. 2.2).

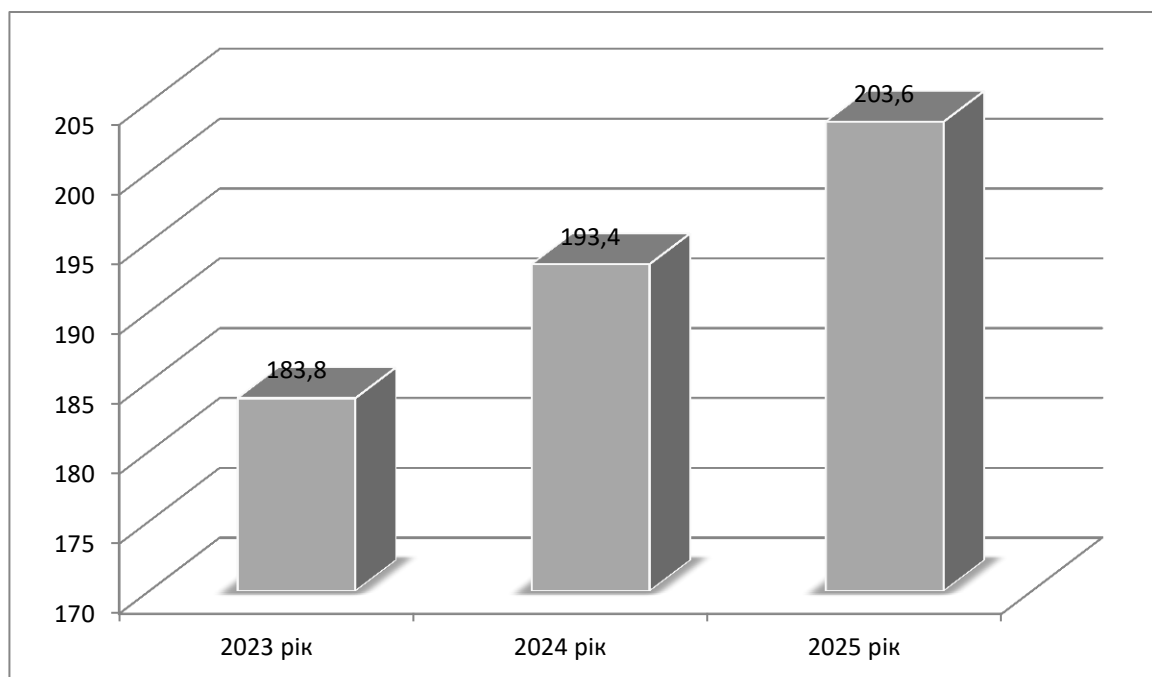


Рис. 2.2. Динаміка міжбюджетних трансфертів, перерахованих з державного бюджету місцевим бюджетам через систему ДКСУ у 2023-2025 рр., млрд. грн.

Дані рисунка 2.2 свідчать про стійку тенденцію до збільшення обсягів міжбюджетних трансфертів, що перераховувалися через систему Державної казначейської служби України протягом 2023-2025 років. У 2023 році обсяг трансфертів становив 183,8 млрд. грн., у 2024 році зріс до 193,4 млрд. грн., а у 2025 році досяг 203,6 млрд. грн. Загальний приріст за досліджуваний період склав 19,8 млрд. грн. або 10,8 %.

Позитивна динаміка міжбюджетних трансфертів свідчить про збереження активної ролі держави у фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування та підтриманні фінансової спроможності територіальних громад. В умовах воєнного стану міжбюджетні трансферти залишаються одним із головних інструментів реалізації державної політики у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення та інших напрямів публічного управління.

Варто зазначити, що збільшення обсягів трансфертів супроводжувалося необхідністю обслуговування зростаючих бюджетних потоків через систему Казначейства. Незважаючи на це, органи ДКСУ забезпечували своєчасне

проведення міжбюджетних розрахунків та безперервність бюджетного процесу, що сприяло підтриманню фінансової стабільності місцевих бюджетів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують високу результативність діяльності Державної казначейської служби України у сфері казначейського обслуговування міжбюджетних трансфертів та її важливу роль у забезпеченні збалансованого функціонування бюджетної системи держави.

Для більш глибокого оцінювання результативності казначейського обслуговування міжбюджетних трансфертів доцільно проаналізувати динаміку їх основних видів. Найбільшу питому вагу у структурі трансфертів, що перераховуються через систему Державної казначейської служби України, займають освітня субвенція та базова дотація. Зазначені трансферти мають важливе значення для забезпечення фінансової спроможності місцевих бюджетів та реалізації державної політики у сфері освіти й міжбюджетного вирівнювання.

Таблиця 2.6

Динаміка основних міжбюджетних трансфертів, перерахованих через систему ДКСУ у 2023-2025 рр., млрд. грн.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023 (+,-)	Відхилення 2025/2024 (+,-)	Темп зміни 2025/2023, %
Освітня субвенція	87,4	104,2	107,5	+16,8	+3,3	123,0
Базова дотація	29,0	21,1	25,5	-7,9	+4,4	87,9

Джерело: складено автором на основі публічних звітів Державної казначейської служби України за 2023-2025 рр. [21-23]

Результати аналізу свідчать про різноспрямовану динаміку основних міжбюджетних трансфертів, що перераховувалися через систему Державної казначейської служби України протягом 2023-2025 років.

Найбільший обсяг фінансових ресурсів спрямовувався у вигляді освітньої субвенції. У 2023 році її обсяг становив 87,4 млрд. грн., у 2024 році зріс до 104,2 млрд. грн., а у 2025 році досяг 107,5 млрд. грн. Загалом за досліджуваний період обсяг освітньої субвенції збільшився на 20,1 млрд. грн. або на 23,0 %. Така тенденція свідчить про збереження пріоритетності фінансування освітньої сфери та підтримку функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану.

Іншу тенденцію демонструє базова дотація. У 2024 році її обсяг скоротився з 29,0 млрд. грн. до 21,1 млрд. грн., тобто на 7,9 млрд. грн. або на 27,2 %. Проте вже у 2025 році спостерігалось часткове відновлення фінансування, внаслідок чого обсяг базової дотації зріс до 25,5 млрд. грн. Незважаючи на позитивну динаміку останнього року, показник так і не досяг рівня 2023 року.

Зростання освітньої субвенції та стабільно високі обсяги базової дотації свідчать про важливу роль міжбюджетних трансфертів у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад. При цьому органи Державної казначейської служби України забезпечували своєчасне та повне перерахування коштів, що сприяло безперебійному фінансуванню закладів освіти та підтриманню збалансованості місцевих бюджетів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують ефективність функціонування системи казначейського обслуговування міжбюджетних трансфертів та її важливе значення для реалізації державної бюджетної політики в умовах сучасних викликів.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності Державної казначейської служби України у сучасних умовах є цифровізація процесів казначейського обслуговування бюджетів. Цифрова трансформація спрямована на підвищення оперативності виконання бюджетних операцій, забезпечення прозорості бюджетного процесу, скорочення адміністративних витрат та удосконалення взаємодії органів Казначейства з розпорядниками і одержувачами бюджетних коштів. У сучасних умовах цифрові технології

фактично стали одним із ключових інструментів забезпечення безперервності функціонування бюджетної системи держави.

Одним із найбільш вагомих результатів цифрової трансформації стало впровадження системи дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство». Зазначена система забезпечує віддалений доступ клієнтів до інформаційних ресурсів Казначейства та дозволяє здійснювати подання електронних документів, отримувати інформацію щодо руху коштів на рахунках, формувати виписки та контролювати проходження бюджетних документів у режимі реального часу [25]. Функціонування СДО дозволило суттєво зменшити обсяги паперового документообігу та скоротити терміни виконання бюджетних операцій.

Важливим аспектом цифровізації є забезпечення цілодобового доступу користувачів до електронних сервісів Казначейства. Завдяки цьому розпорядники бюджетних коштів мають можливість оперативно формувати та надсилати електронні документи, здійснювати моніторинг бюджетних операцій та отримувати необхідну інформацію незалежно від місця перебування. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли безперервність бюджетного процесу є одним із ключових чинників фінансової стабільності держави.

Поряд із розвитком системи дистанційного обслуговування Державна казначейська служба України забезпечує функціонування електронних сервісів для подання звітності, електронного документообігу та використання кваліфікованих електронних підписів. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню рівня автоматизації бюджетних процедур, мінімізації ризиків технічних помилок та посиленню інформаційної безпеки бюджетного процесу.

Отже, цифровізація казначейського обслуговування є важливою складовою підвищення ефективності діяльності Державної казначейської служби України. Розвиток системи дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство», впровадження електронного документообігу

та використання сучасних цифрових технологій сприяють підвищенню якості казначейського обслуговування, забезпечують оперативність виконання бюджетних операцій та створюють передумови для подальшої модернізації системи управління державними фінансами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Вплив цифровізації на результативність казначейського
обслуговування бюджетів**

Напрямок цифровізації	Результат для органів Казначейства	Вплив на ефективність діяльності ДКСУ
Система дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство»	Автоматизація документообігу та віддалена взаємодія з клієнтами	Скорочення часу обробки документів та прискорення бюджетних операцій
Електронний документообіг	Відмова від паперових носіїв інформації	Зниження адміністративних витрат та мінімізація технічних помилок
Кваліфіковані електронні довірчі послуги	Захист електронних документів та підтвердження їх достовірності	Підвищення рівня інформаційної безпеки бюджетного процесу
Електронні сервіси Казначейства	Оперативний доступ клієнтів до бюджетної інформації	Підвищення якості та доступності казначейських послуг
Автоматизація бюджетних процесів	Прискорення виконання бюджетних операцій	Підвищення оперативності та результативності казначейського обслуговування

Джерело: складено автором на основі матеріалів Державної казначейської служби України [25]

Результати аналізу свідчать, що цифровізація стала одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності Державної казначейської служби України. Запровадження системи дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство», розвиток електронного документообігу та використання кваліфікованих електронних довірчих послуг сприяли суттєвому спрощенню взаємодії між органами Казначейства та розпорядниками бюджетних коштів.

Використання цифрових технологій дозволило скоротити тривалість виконання бюджетних операцій, підвищити оперативність обробки документів та зменшити адміністративне навантаження на учасників бюджетного процесу. Крім того, електронні сервіси забезпечують вищий рівень прозорості та контрольованості бюджетних операцій, що позитивно впливає на якість управління державними фінансами [25].

Особливої актуальності цифровізація набула в умовах воєнного стану, коли забезпечення безперервності бюджетного процесу значною мірою залежить від надійності інформаційних систем та можливості дистанційного виконання бюджетних операцій. Саме завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій Державна казначейська служба України забезпечувала стабільне функціонування системи казначейського обслуговування та виконання бюджетів усіх рівнів.

Таким чином, цифровізація казначейського обслуговування виступає важливим інструментом підвищення результативності діяльності ДКСУ та створює необхідні передумови для подальшої модернізації системи управління державними фінансами.

2.3. Оцінювання ефективності функціонування Державної казначейської служби України в сучасних умовах

Оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України є важливою складовою дослідження сучасного стану функціонування системи управління державними фінансами. В умовах воєнного стану роль органів Казначейства суттєво зросла, оскільки саме від ефективності їх діяльності залежить своєчасне виконання державного та місцевих бюджетів, забезпечення безперервності бюджетного процесу, фінансування пріоритетних державних програм та підтримання фінансової стабільності держави.

На відміну від комерційних організацій, ефективність діяльності органів Казначейства не може оцінюватися виключно за фінансовими результатами. Комплексна оцінка повинна враховувати рівень виконання покладених на ДКСУ функцій, результативність бюджетного обслуговування, якість міжбюджетних відносин, організаційну спроможність системи та рівень впровадження сучасних цифрових технологій. Саме тому для проведення оцінювання доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає аналіз фінансових, організаційних, функціональних та інноваційних характеристик діяльності Казначейства.

Проведене у попередніх підрозділах дослідження дозволило встановити, що протягом 2023-2025 років Державна казначейська служба України забезпечувала стабільне функціонування бюджетної системи держави. Незважаючи на складні умови воєнного стану, органи Казначейства здійснювали повне казначейське обслуговування державного та місцевих бюджетів, забезпечували проведення бюджетних платежів, здійснювали міжбюджетні розрахунки та підтримували функціонування системи дистанційного обслуговування клієнтів.

Особливо важливим показником ефективності діяльності ДКСУ є результативність виконання державного бюджету. Як показав проведений аналіз, обсяг доходів державного бюджету, що обслуговувався через систему Казначейства, зріс з 2672,5 млрд. грн. у 2023 році до 3841,0 млрд. грн. у 2025 році, тобто на 43,7 %. Одночасно обсяг касових видатків державного бюджету збільшився з 4014,4 млрд. грн. до 5292,9 млрд. грн. або на 31,8 % [21-23]. Важливою характеристикою діяльності Казначейства є те, що рівень виконання видаткової частини бюджету протягом досліджуваного періоду залишався близьким до 100 %, що свідчить про високий рівень організації бюджетного процесу та ефективне управління бюджетними потоками.

Не менш важливим критерієм оцінювання є організаційна ефективність діяльності ДКСУ. Результати аналізу показали, що навіть в умовах оптимізації кадрового складу система Казначейства зберегла здатність

забезпечувати належний рівень обслуговування клієнтів. У 2025 році через систему Казначейства обслуговувалося понад 62 тис. розпорядників та одержувачів бюджетних коштів. Це свідчить про високий рівень інституційної спроможності органів Казначейства та їх здатність ефективно виконувати покладені функції в умовах постійного зростання обсягів бюджетних операцій.

Важливою складовою оцінювання ефективності діяльності ДКСУ є результативність реалізації міжбюджетних відносин. Проведений аналіз засвідчив, що обсяг міжбюджетних трансфертів, перерахованих через систему Казначейства, протягом 2023-2025 років збільшився з 183,8 млрд. грн. до 203,6 млрд. грн [21-23]. Зростання зазначеного показника свідчить про підвищення ролі державної підтримки місцевого самоврядування та підтверджує належне функціонування механізму міжбюджетного регулювання. Своєчасність проведення таких операцій є важливим свідченням ефективності роботи органів Казначейства та їх внеску у забезпечення фінансової спроможності територіальних громад.

Окремої уваги заслуговує цифрова трансформація діяльності ДКСУ. Впровадження системи дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство», розвиток електронного документообігу та електронних сервісів сприяли підвищенню оперативності виконання бюджетних операцій, скороченню адміністративних витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів [25]. У сучасних умовах цифровізація стала не лише інструментом модернізації діяльності Казначейства, а й одним із ключових факторів забезпечення безперервності бюджетного процесу.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що діяльність Державної казначейської служби України у 2023-2025 роках характеризувалася достатньо високим рівнем ефективності. Органи Казначейства забезпечували стабільне функціонування бюджетної системи держави, своєчасне виконання бюджетів усіх рівнів, ефективне казначейське обслуговування міжбюджетних трансфертів та впровадження

сучасних цифрових технологій. Водночас подальше підвищення ефективності діяльності ДКСУ потребує вдосконалення механізмів управління бюджетними ресурсами, розширення цифрових сервісів та адаптації казначейської системи до нових викликів, що виникають у процесі трансформації державних фінансів.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження доцільно здійснити оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України за основними напрямками її функціонування (табл.2.7). Такий підхід дозволяє комплексно оцінити результативність роботи органів Казначейства та визначити сильні й проблемні аспекти їх діяльності в сучасних умовах.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності функціонування Державної казначейської служби України за основними критеріями у 2023-2025 рр.

Критерій оцінювання	Показники оцінювання	Результати аналізу	Оцінка
Фінансова ефективність	Виконання доходів і видатків державного бюджету	Зростання доходів на 43,7 %, видатків – на 31,8 %, стабільне виконання бюджетних показників	Висока
Організаційна ефективність	Клієнтська база та функціонування системи органів ДКСУ	Обслуговування понад 62 тис. клієнтів, стабільне функціонування територіальних органів	Висока
Ефективність міжбюджетного регулювання	Міжбюджетні трансферти та субвенції	Зростання обсягів трансфертів на 10,8 %, своєчасне фінансування місцевих бюджетів	Висока
Інноваційно-технологічна ефективність	Цифровізація казначейського обслуговування	Розвиток СДО, електронного документообігу та електронних сервісів	Висока
Загальна ефективність діяльності ДКСУ	Сукупність усіх критеріїв	Забезпечення стабільного функціонування бюджетної системи держави в умовах воєнного стану	Висока

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного дослідження

Результати комплексного оцінювання свідчать, що діяльність Державної казначейської служби України у 2023-2025 роках

характеризувалася високим рівнем ефективності за всіма основними напрямками функціонування. Проведений аналіз дозволив встановити, що найбільш вагомими результати були досягнуті у сфері виконання державного бюджету, де забезпечувалося своєчасне проведення бюджетних операцій та стабільне фінансування державних видатків навіть в умовах воєнного стану.

Високий рівень організаційної ефективності підтверджується здатністю органів Казначейства забезпечувати обслуговування значної кількості клієнтів та підтримувати функціонування розгалуженої системи територіальних органів. Незважаючи на процеси оптимізації кадрового забезпечення та зростання обсягів бюджетних операцій, система Казначейства зберегла належний рівень інституційної спроможності.

Позитивні результати отримано також у сфері міжбюджетних відносин. Зростання обсягів міжбюджетних трансфертів та освітньої субвенції свідчить про ефективне функціонування механізму фінансової підтримки територіальних громад і підтверджує важливу роль Казначейства у забезпеченні збалансованості бюджетної системи.

Окремої уваги заслуговують результати цифрової трансформації ДКСУ. Впровадження сучасних інформаційних технологій та розвиток електронних сервісів дозволили підвищити оперативність виконання бюджетних операцій, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити безперервність бюджетного процесу в умовах підвищених ризиків.

Отже, проведена оцінка підтверджує, що Державна казначейська служба України є одним із найважливіших інститутів системи управління державними фінансами та забезпечує належний рівень виконання покладених на неї функцій. Разом з тим результати дослідження свідчать про необхідність подальшого вдосконалення діяльності ДКСУ, що зумовлює доцільність розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її функціонування.

На основі проведеного аналізу основних показників діяльності Державної казначейської служби України, результативності казначейського обслуговування бюджетів та рівня цифровізації її діяльності доцільно сформулювати авторську модель оцінювання ефективності функціонування ДКСУ. Запропонована модель дозволяє комплексно оцінювати діяльність органів Казначейства та враховує основні складові, що визначають результативність функціонування казначейської системи в сучасних умовах.



Рис. 2.3. Авторська модель оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України (розроблено автором)

Запропонована модель дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування Державної казначейської служби України на основі взаємопов'язаних складових її діяльності. На відміну від традиційних

підходів, що зосереджуються переважно на фінансових показниках, запропонована модель враховує також організаційні, функціональні та інноваційно-технологічні аспекти діяльності органів Казначейства.

Центральне місце в системі оцінювання займає фінансова ефективність, оскільки саме вона характеризує здатність органів Казначейства забезпечувати виконання державного бюджету та безперебійне проведення бюджетних операцій. Водночас належний рівень фінансової результативності неможливий без ефективної організації діяльності територіальних органів, достатнього кадрового забезпечення та якісного обслуговування клієнтів.

Важливою складовою моделі є ефективність міжбюджетного регулювання, яка характеризує роль Казначейства у забезпеченні фінансової збалансованості бюджетної системи та підтриманні фінансової спроможності територіальних громад. Окрему групу показників формує інноваційно-технологічна ефективність, що відображає рівень цифровізації казначейського обслуговування та впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність ДКСУ.

Таким чином, запропонована модель дозволяє здійснювати комплексне оцінювання діяльності Державної казначейської служби України та може бути використана як методична основа для подальшого моніторингу ефективності функціонування казначейської системи. Результати проведеного оцінювання свідчать про достатньо високий рівень ефективності діяльності ДКСУ у 2023-2025 роках, що створює передумови для подальшого вдосконалення системи управління державними фінансами.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Удосконалення механізмів казначейського обслуговування бюджетів в умовах цифрової трансформації

Сучасний етап розвитку системи управління державними фінансами характеризується активним впровадженням цифрових технологій у діяльність органів державної влади. У цих умовах цифрова трансформація Державної казначейської служби України виступає не лише інструментом модернізації технологічної інфраструктури, а й одним із ключових чинників підвищення ефективності казначейського обслуговування бюджетів. Від рівня цифровізації казначейських процесів значною мірою залежить оперативність виконання бюджетних операцій, якість обслуговування розпорядників бюджетних коштів, прозорість бюджетного процесу та стійкість функціонування бюджетної системи в умовах зовнішніх викликів.

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що Державна казначейська служба України забезпечує належний рівень виконання покладених на неї функцій та підтримує стабільність бюджетного процесу навіть в умовах воєнного стану. Водночас зростання обсягів бюджетних операцій, розширення електронної взаємодії між учасниками бюджетного процесу та необхідність забезпечення високого рівня кібербезпеки обумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні механізмів казначейського обслуговування.

Одним із ключових напрямів модернізації діяльності ДКСУ є розвиток системи дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство». Сьогодні ця система є базовим інструментом електронної взаємодії між органами Казначейства та розпорядниками бюджетних коштів, забезпечуючи цілодобове формування, підписання та передачу електронних документів, а також дистанційний доступ до інформаційних ресурсів

Казначейства [25]. Разом із тим сучасні тенденції розвитку цифрового урядування потребують подальшого розширення функціональних можливостей зазначеної системи, зокрема шляхом інтеграції з іншими державними інформаційними ресурсами, автоматизації окремих процедур бюджетного контролю та впровадження інструментів аналітичної обробки даних.

Особливої актуальності набуває питання формування єдиного цифрового середовища управління бюджетними ресурсами. На сьогодні ДКСУ вже забезпечує функціонування системи дистанційного обслуговування клієнтів, автоматизованої системи подання електронної звітності та електронної взаємодії з державними інформаційними ресурсами. Проте подальший розвиток цифрової інфраструктури має передбачати створення комплексної екосистеми управління бюджетними процесами, яка забезпечуватиме автоматизований обмін даними між Казначейством, Міністерством фінансів України, органами місцевого самоврядування та іншими учасниками бюджетного процесу.

Враховуючи результати проведеного дослідження, доцільно систематизувати основні напрями удосконалення механізмів казначейського обслуговування бюджетів в умовах цифрової трансформації (табл. 3.1).

Проведене дослідження дозволило встановити, що подальше підвищення ефективності діяльності Державної казначейської служби України значною мірою пов'язане з поглибленням процесів цифрової трансформації та модернізацією механізмів казначейського обслуговування бюджетів. Запропоновані напрями удосконалення спрямовані на усунення ключових проблем функціонування казначейської системи та адаптацію її діяльності до сучасних викликів розвитку державних фінансів.

Особливе значення має формування інтегрованого цифрового середовища управління бюджетними ресурсами, яке забезпечить безперервний обмін інформацією між усіма учасниками бюджетного процесу. Реалізація такого підходу дозволить скоротити часові витрати на

обробку бюджетної інформації, підвищити достовірність даних та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.1.

Пріоритетні напрями удосконалення механізмів казначейського
обслуговування бюджетів в умовах цифрової трансформації

Виявлена проблема	Напрямок удосконалення	Практичний механізм реалізації	Очікуваний результат
Фрагментарність інформаційної взаємодії між учасниками бюджетного процесу	Розвиток інтегрованого цифрового середовища управління бюджетними ресурсами	Інтеграція інформаційних систем ДКСУ, Міністерства фінансів України та розпорядників бюджетних коштів	Скорочення часу обробки бюджетних операцій та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень
Значний обсяг ручної обробки окремих бюджетних документів	Автоматизація казначейських процедур	Впровадження автоматизованих алгоритмів перевірки та обробки документів	Зниження адміністративного навантаження та мінімізація технічних помилок
Зростання кіберзагроз в умовах цифровізації	Посилення кібербезпеки інформаційних ресурсів	Модернізація систем захисту даних та впровадження сучасних засобів кіберзахисту	Підвищення рівня інформаційної безпеки бюджетного процесу
Обмежені можливості прогнозування бюджетних ризиків	Впровадження інструментів аналітики даних та прогнозування	Використання технологій Business Intelligence та елементів штучного інтелекту	Підвищення якості управління бюджетними ресурсами
Необхідність подальшого розвитку електронних сервісів	Розширення функціональних можливостей СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство»	Створення нових цифрових сервісів та електронних кабінетів користувачів	Підвищення доступності та якості казначейського обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного дослідження та сучасних тенденцій цифровізації державного сектору [26; 27]

Водночас подальша автоматизація казначейських процедур сприятиме оптимізації внутрішніх процесів ДКСУ, зменшенню ризику виникнення технічних помилок та підвищенню продуктивності праці працівників Казначейства. Не менш важливим напрямом залишається розвиток систем кібербезпеки, оскільки в умовах цифровізації бюджетного процесу зростає значення захисту інформаційних ресурсів та фінансових даних держави.

Перспективним напрямом модернізації діяльності Казначейства є впровадження інструментів інтелектуальної аналітики та прогнозування бюджетних ризиків. Використання сучасних цифрових технологій дозволить не лише підвищити якість управління бюджетними ресурсами, а й забезпечити більш ефективне планування бюджетних процесів у довгостроковій перспективі [27].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів створить передумови для формування сучасної цифрової моделі казначейського обслуговування, яка відповідатиме європейським стандартам управління державними фінансами та сприятиме підвищенню ефективності діяльності Державної казначейської служби України.

З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення механізмів казначейського обслуговування бюджетів та визначення їх впливу на ефективність діяльності Державної казначейської служби України доцільно сформулювати концептуальну модель цифрової трансформації ДКСУ (рис. 3.1). Запропонована модель відображає взаємозв'язок між основними напрямками модернізації казначейської системи та очікуваними результатами їх реалізації.

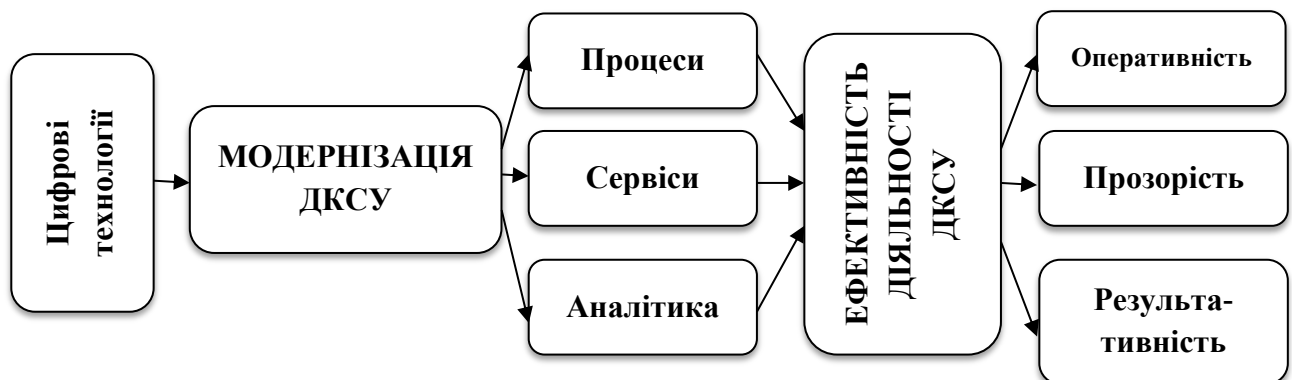


Рис. 3.1. Концептуальна модель підвищення ефективності діяльності ДКСУ в умовах цифрової трансформації

Аналіз рисунка 3.1 свідчить, що підвищення ефективності діяльності Державної казначейської служби України в сучасних умовах безпосередньо

пов'язане з процесами цифрової трансформації системи управління державними фінансами. Запропонована концептуальна модель відображає взаємозв'язок між впровадженням сучасних цифрових технологій, модернізацією діяльності органів Казначейства та досягненням стратегічних результатів їх функціонування.

Ключовим елементом моделі виступають цифрові технології, які формують основу для модернізації діяльності ДКСУ. У свою чергу модернізація передбачає вдосконалення внутрішніх процесів казначейського обслуговування, розвиток електронних сервісів та впровадження сучасних інструментів аналітичної підтримки управлінських рішень. Комплексна реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення ефективності функціонування Казначейства та його адаптації до сучасних викликів бюджетної системи.

Практична реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню оперативності виконання бюджетних операцій, забезпеченню прозорості бюджетного процесу та зростанню результативності казначейського обслуговування державного і місцевих бюджетів. Водночас посилення цифрової складової діяльності ДКСУ забезпечить більш ефективне управління бюджетними ресурсами та підвищить рівень фінансової стійкості бюджетної системи України в цілому.

Таким чином, запропонована концептуальна модель може бути використана як стратегічна основа для подальшої цифрової модернізації Державної казначейської служби України та підвищення ефективності її діяльності відповідно до сучасних європейських підходів управління державними фінансами.

Отже, проведене дослідження дозволило встановити, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності Державної казначейської служби України є подальша цифрова трансформація системи казначейського обслуговування бюджетів. Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення механізмів електронної взаємодії учасників бюджетного

процесу, розширення функціональних можливостей цифрових сервісів, підвищення рівня автоматизації бюджетних процедур та посилення інформаційної безпеки.

Реалізація запропонованих напрямів модернізації сприятиме підвищенню оперативності виконання бюджетних операцій, покращенню якості казначейського обслуговування та забезпеченню більш ефективного управління бюджетними ресурсами. Водночас подальший розвиток цифрових технологій створить необхідні передумови для зміцнення фінансової стійкості бюджетної системи та адаптації діяльності Державної казначейської служби України до сучасних викликів і потреб розвитку державних фінансів.

3.2. Напрями розвитку системи управління бюджетними ресурсами та міжбюджетними відносинами

Ефективне управління бюджетними ресурсами є одним із головних завдань Державної казначейської служби України, оскільки від якості виконання відповідних функцій залежить стабільність бюджетної системи держави, своєчасність фінансування бюджетних програм та результативність використання публічних фінансових ресурсів. В умовах воєнного стану та зростання навантаження на державні фінанси особливої актуальності набуває необхідність удосконалення механізмів управління бюджетними потоками та розвитку системи міжбюджетних відносин.

Проведене у другому розділі дослідження засвідчило позитивну динаміку міжбюджетних трансфертів, обсяги яких протягом 2023-2025 років зросли з 183,8 млрд. грн. до 203,6 млрд. грн. Водночас збереження високого рівня залежності окремих територіальних громад від державної фінансової підтримки свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів

фінансового вирівнювання та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами на всіх рівнях бюджетної системи.

У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямів розвитку діяльності Державної казначейської служби України має стати впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління бюджетними ресурсами. Такий підхід передбачає використання сучасних аналітичних інструментів для прогнозування можливих бюджетних ризиків, оцінювання впливу зовнішніх факторів на виконання бюджетів та своєчасного реагування на потенційні загрози фінансовій стабільності держави. Подібні підходи активно застосовуються у країнах Європейського Союзу та відповідають рекомендаціям міжнародних організацій у сфері управління державними фінансами [21; 33].

Важливим напрямом удосконалення діяльності ДКСУ також є розвиток механізмів моніторингу використання міжбюджетних трансфертів. Враховуючи значні обсяги коштів, що перерозподіляються між державним та місцевими бюджетами, доцільним є розширення аналітичної складової казначейського обслуговування шляхом впровадження систем моніторингу результативності використання бюджетних ресурсів. Це дозволить не лише забезпечити контроль за рухом коштів, але й оцінювати ефективність їх використання для досягнення визначених соціально-економічних результатів.

Крім того, важливим напрямом модернізації міжбюджетних відносин є підвищення рівня фінансової самодостатності територіальних громад. У зв'язку з цим доцільно посилити роль аналітичних інструментів прогнозування доходів місцевих бюджетів, що дозволить більш обґрунтовано визначати потребу у фінансовому вирівнюванні та підвищити ефективність розподілу міжбюджетних трансфертів. Такий підхід сприятиме зміцненню фінансової спроможності територіальних громад та зменшенню їх залежності від державної підтримки.

Враховуючи зазначене, доцільно систематизувати основні напрями розвитку системи управління бюджетними ресурсами та міжбюджетними відносинами, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності Державної казначейської служби України.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління бюджетними ресурсами та міжбюджетними відносинами

Напрямок удосконалення	Сутність запропонованого заходу	Очікуваний результат
Впровадження ризик-орієнтованого управління бюджетними ресурсами	Використання аналітичних інструментів для прогнозування бюджетних ризиків та своєчасного реагування на можливі відхилення у виконанні бюджетів	Підвищення фінансової стійкості бюджетної системи та зниження ризиків невиконання бюджетних показників
Удосконалення моніторингу міжбюджетних трансфертів	Запровадження системи оцінювання результативності використання міжбюджетних трансфертів	Підвищення ефективності використання бюджетних коштів та прозорості міжбюджетних відносин
Розвиток аналітичного супроводу бюджетного процесу	Використання цифрових платформ для аналізу та прогнозування бюджетних потоків	Покращення якості управлінських рішень у сфері державних фінансів
Підвищення фінансової спроможності територіальних громад	Удосконалення механізму фінансового вирівнювання та посилення стимулів до нарощення власної дохідної бази місцевих бюджетів	Зменшення залежності громад від державної підтримки та зміцнення їх фінансової автономії
Інтеграція інформаційних ресурсів учасників бюджетного процесу	Створення єдиного інформаційного середовища взаємодії ДКСУ, Міністерства фінансів України та органів місцевого самоврядування	Підвищення оперативності обміну інформацією та ефективності управління бюджетними ресурсами

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження та рекомендацій щодо реформування системи управління державними фінансами [2; 21-25; 33; 40]

Аналіз запропонованих заходів свідчить, що їх реалізація сприятиме формуванню більш сучасної та результативної системи управління бюджетними ресурсами. Особливе значення в сучасних умовах має впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління бюджетними ресурсами, який передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз виконанню бюджетів та розроблення превентивних заходів щодо їх мінімізації. Застосування такого підходу відповідає сучасним міжнародним

практикам управління державними фінансами та рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [32].

Важливим напрямом удосконалення діяльності Державної казначейської служби України є також розвиток системи моніторингу міжбюджетних трансфертів. Проведений у другому розділі аналіз показав зростання обсягів міжбюджетних трансфертів до 203,6 млрд грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ролі механізму міжбюджетного регулювання у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад [27]. За таких умов особливого значення набуває оцінювання не лише своєчасності перерахування коштів, а й результативності їх використання.

Не менш важливим напрямом модернізації є розвиток аналітичного супроводу бюджетного процесу. Використання сучасних цифрових технологій та інструментів прогнозування бюджетних потоків дозволить підвищити якість управлінських рішень, своєчасно виявляти ризики та забезпечувати більш ефективне використання бюджетних ресурсів [20; 25].

Реалізація запропонованих заходів також сприятиме зміцненню фінансової спроможності територіальних громад шляхом удосконалення механізмів фінансового вирівнювання та стимулювання розвитку власної дохідної бази місцевих бюджетів. У довгостроковій перспективі це дозволить підвищити рівень фінансової автономії громад та зменшити їх залежність від державної підтримки.

Таким чином, запропоновані напрями розвитку системи управління бюджетними ресурсами та міжбюджетними відносинами сприятимуть підвищенню ефективності діяльності Державної казначейської служби України, забезпеченню фінансової стабільності бюджетної системи та покращенню якості управління державними фінансами відповідно до сучасних європейських підходів.

3.3. Формування перспективної моделі модернізації діяльності Державної казначейської служби України

Сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією державного сектору, необхідністю забезпечення фінансової стійкості бюджетної системи та адаптацією механізмів управління державними фінансами до європейських стандартів, обумовлюють потребу в подальшій модернізації діяльності Державної казначейської служби України. Проведене дослідження дозволило встановити, що чинна система казначейського обслуговування загалом забезпечує ефективне виконання покладених на неї функцій, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку публічного фінансового менеджменту.

У міжнародній практиці модернізація казначейських систем дедалі більше орієнтується на впровадження цифрових технологій, розвиток аналітичних інструментів управління бюджетними ресурсами, ризик-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень та забезпечення високого рівня прозорості бюджетного процесу [35; 40]. У зв'язку з цим перспективний розвиток Державної казначейської служби України доцільно здійснювати на основі комплексної моделі модернізації, яка поєднуватиме організаційні, технологічні та управлінські інструменти підвищення ефективності її діяльності.

Запропонована модель модернізації діяльності ДКСУ базується на принципах цифрового урядування, ефективного управління бюджетними ресурсами, прозорості бюджетного процесу та орієнтації на результат. Реалізація зазначеної моделі передбачає не лише вдосконалення окремих елементів казначейського обслуговування, а й формування цілісної системи управління бюджетними потоками, яка відповідатиме сучасним вимогам функціонування державних фінансів та кращим європейським практикам [35; 39].

З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення діяльності Державної казначейської служби України доцільно сформувати перспективну модель її модернізації (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Перспективна модель модернізації діяльності Державної казначейської служби України

Аналіз рисунка 3.2 свідчить, що перспективна модель модернізації діяльності Державної казначейської служби України ґрунтується на комплексному підході до підвищення ефективності функціонування системи казначейського обслуговування бюджетів. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на вдосконалення окремих адміністративних процедур, запропонована модель передбачає одночасний розвиток цифрової, управлінської та аналітичної складових діяльності Казначейства.

Першим стратегічним напрямом модернізації виступає цифрова трансформація діяльності ДКСУ, яка передбачає подальший розвиток системи дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство», розширення функціональних можливостей електронних сервісів, удосконалення електронного документообігу та інтеграцію

інформаційних ресурсів учасників бюджетного процесу. Реалізація зазначених заходів відповідає положенням Стратегії реформування системи управління державними фінансами та сучасним напрямом цифрового розвитку державного сектору [26; 40].

Другим елементом моделі є управлінська модернізація, яка передбачає вдосконалення механізмів управління бюджетними ресурсами та міжбюджетними відносинами. Особлива увага при цьому приділяється впровадженню ризик-орієнтованого підходу до управління бюджетними потоками, підвищенню ефективності фінансового вирівнювання територіальних громад та удосконаленню моніторингу використання міжбюджетних трансфертів. Впровадження таких підходів узгоджується з міжнародними рекомендаціями щодо розвитку системи публічного фінансового менеджменту та підвищення результативності бюджетної політики [29; 40].

Третім напрямом модернізації є розвиток аналітичної складової діяльності Державної казначейської служби України. В умовах зростання обсягів бюджетних ресурсів та ускладнення фінансових процесів особливого значення набуває використання сучасних інструментів аналізу та прогнозування. Впровадження технологій Business Intelligence, автоматизованих систем аналізу бюджетних потоків та інструментів прогнозування бюджетних ризиків дозволить підвищити якість управлінських рішень і забезпечити більш ефективне використання публічних фінансових ресурсів [35].

Комплексна реалізація запропонованої моделі створить передумови для підвищення результативності казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів, забезпечення належного рівня фінансової стійкості бюджетної системи та зміцнення інституційної спроможності Державної казначейської служби України. Водночас впровадження зазначених заходів сприятиме наближенню національної казначейської системи до європейських

стандартів управління державними фінансами та підвищенню ефективності реалізації бюджетної політики держави [12; 35; 40].

Таким чином, запропонована перспективна модель модернізації діяльності Державної казначейської служби України має комплексний характер та поєднує найбільш актуальні напрями розвитку казначейської системи в сучасних умовах. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами, удосконаленню механізмів казначейського обслуговування та забезпеченню довгострокової фінансової стійкості бюджетної системи України.

Отже, перспективи розвитку Державної казначейської служби України пов'язані з подальшою цифровізацією бюджетного процесу, удосконаленням механізмів управління бюджетними ресурсами та розвитком аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Запропонована модель модернізації діяльності ДКСУ дозволяє комплексно поєднати зазначені напрями та сформувати цілісну систему підвищення ефективності функціонування органів Казначейства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості казначейського обслуговування, зміцненню фінансової стійкості бюджетної системи та наближенню національної практики управління державними фінансами до європейських стандартів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінювання ефективності діяльності Державної казначейської служби України та обґрунтовано напрями підвищення результативності її функціонування в сучасних умовах. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Досліджено теоретичні засади становлення та розвитку казначейської системи виконання бюджетів. Встановлено, що формування сучасної казначейської системи України стало важливою складовою реформування системи управління державними фінансами та забезпечило централізацію управління бюджетними ресурсами, підвищення прозорості бюджетного процесу та посилення контролю за рухом бюджетних коштів. Визначено, що розвиток казначейської системи відбувається під впливом процесів цифровізації, бюджетної децентралізації та інтеграції до європейського фінансового простору.

Узагальнено функції та роль Державної казначейської служби України в системі управління державними фінансами. Встановлено, що ДКСУ є ключовим інститутом бюджетної системи держави, який забезпечує казначейське обслуговування бюджетів усіх рівнів, управління коштами Єдиного казначейського рахунку, проведення міжбюджетних розрахунків, бухгалтерський облік виконання бюджетів та складання бюджетної звітності. Доведено, що ефективність функціонування Казначейства безпосередньо впливає на фінансову стабільність держави та результативність бюджетної політики.

Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів Казначейства. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності діяльності ДКСУ, який передбачає врахування фінансових, організаційних, функціональних та інноваційно-технологічних показників. Встановлено, що традиційні підходи до

оцінювання повинні бути доповнені критеріями цифрової трансформації та результативності управління бюджетними ресурсами.

Проаналізовано основні показники діяльності Державної казначейської служби України у 2023-2025 роках. Встановлено позитивну динаміку основних показників функціонування Казначейства. Зокрема, доходи державного бюджету, що обслуговувалися через систему ДКСУ, зросли з 2672,5 млрд. грн. у 2023 році до 3841,0 млрд. грн. у 2025 році, а обсяг касових видатків державного бюджету збільшився з 4014,4 млрд. грн. до 5292,9 млрд. грн. Це свідчить про зростання масштабів бюджетних операцій та підвищення ролі Казначейства у забезпеченні виконання державного бюджету.

Оцінено результативність казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів. Встановлено, що Державна казначейська служба України забезпечувала своєчасне проведення бюджетних платежів, належне виконання міжбюджетних розрахунків та стабільне функціонування механізму міжбюджетних відносин. Визначено, що обсяг міжбюджетних трансфертів, перерахованих через систему Казначейства, збільшився з 183,8 млрд грн у 2023 році до 203,6 млрд грн у 2025 році, що свідчить про зростання ролі державної підтримки територіальних громад та ефективність функціонування системи міжбюджетного регулювання.

Здійснено комплексне оцінювання ефективності функціонування Державної казначейської служби України. За результатами оцінювання встановлено високий рівень ефективності діяльності ДКСУ за фінансовим, організаційним, функціональним та інноваційно-технологічним критеріями. Доведено, що в умовах воєнного стану органи Казначейства забезпечили безперервність бюджетного процесу, стабільне функціонування бюджетної системи та належний рівень казначейського обслуговування бюджетів усіх рівнів.

Обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів казначейського обслуговування бюджетів в умовах цифрової трансформації. Запропоновано

заходи щодо подальшого розвитку системи дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство», розширення електронних сервісів, інтеграції інформаційних ресурсів учасників бюджетного процесу та посилення системи кібербезпеки. Встановлено, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню оперативності бюджетних операцій та якості казначейського обслуговування.

Розроблено пропозиції щодо розвитку системи управління бюджетними ресурсами та міжбюджетними відносинами. Обґрунтовано доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління бюджетними ресурсами, розвитку аналітичного моніторингу міжбюджетних трансфертів, удосконалення механізмів фінансового вирівнювання та використання сучасних цифрових інструментів прогнозування бюджетних потоків. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та зміцненню фінансової спроможності територіальних громад.

Сформовано перспективну модель модернізації діяльності Державної казначейської служби України, яка базується на поєднанні цифрової трансформації, управлінської модернізації та розвитку аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами, удосконаленню механізмів казначейського обслуговування та наближенню національної казначейської системи до сучасних європейських стандартів управління державними фінансами.

Отже, поставлену мету дипломної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Результати проведеного дослідження підтверджують важливу роль Державної казначейської служби України у забезпеченні стабільності бюджетної системи держави та свідчать про необхідність подальшого вдосконалення її діяльності шляхом цифрової трансформації, модернізації механізмів управління бюджетними ресурсами та впровадження сучасних підходів до управління державними фінансами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетна система : підручник / за наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 871 с.
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
3. Іванисько Н.М. Теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1(107). С. 156-162. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300925?utm_source=chatgpt.com
4. Державна казначейська служба України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua>
5. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Єфименко Т. І. Стратегічні детермінанти управління змінами в національному фіскальному просторі. Фінанси України. 2025. № 1. С. 7-37. URL: <https://finukr.org.ua>
7. Єфименко Т. І., Олейнікова Л. Г., Свиридовська А. О. Мобілізація внутрішніх доходів держави в надзвичайних ситуаціях: протидія розмиванню податкової бази та виведенню прибутку з-під оподаткування. Фінанси України. 2023. № 8. С. 7-37. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.08.007>
8. Запатріна І. В. Публічні фінанси та їх трансформація в умовах реформування економіки. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2020. 384 с.
9. Крисоватий А.І., Кириленко О.П., Горин В.П. та ін. Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2024. 1011 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/1f4497f6-6d7c-4a07-9244-9d153a7e363e>

10. Кириленко О.П. Фінансова політика України в умовах війни // Восьмі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія : зб. наук. праць. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 82-86. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/items/0005b5d2-1737-4693-b255-f8bf3ababd40?utm_source=chatgpt.com
11. Луніна І. О. Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин : монографія. Київ : НАН України, 2020. 432 с.
12. Лютий І. О. Державні фінанси. Фінанси України. 2025. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/download/130/124>
13. Міністерство фінансів України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.mof.gov.ua>
14. Національний банк України. Офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua>
15. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія) : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 240 с. URL: <https://buklib.net/books/21884>
16. Про Державну казначейську службу України : Указ Президента України від 13.04.2011 № 460/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460/2011>
17. Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.04.2015 № 215. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2015-%D0%BF>
18. Про затвердження Правил використання системи дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» : Наказ Державної казначейської служби України від 24.09.2024 № 277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0277840-24>
19. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80>

20. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 217-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80>
21. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2023 рік. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publiczna-informaciya/publiczni-zviti>
22. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2024 рік. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publiczna-informaciya/publiczni-zviti>
23. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2025 рік. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publiczna-informaciya/publiczni-zviti>
24. Публічні звіти Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publiczna-informaciya/publiczni-zviti>
25. Регламент роботи системи дистанційного обслуговування з використанням програмно-технічного комплексу «Клієнт казначейства – Казначейство». URL: <https://www.treasury.gov.ua/news/reglament-roboti-sistemi-distancijnogo-obslugovuvannya-z-vikoristannyam-programno-tehnichnogo-kompleksu-klijent-kaznachejstva-kaznachejstvo>
26. Система дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство». Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/klijent-kaznachejstva-kaznachejstvo>
27. Стратегія реформування системи управління державними фінансами. Міністерство фінансів України. URL:

<https://www.mof.gov.ua/uk/strategija-reformuvannja-sistemi-upravlinnja-derzhavnimi-finansami-sudf>

28. Фінансова політика України: можливості та обмеження в умовах глобальних економічних шоків : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. В.М. Федосова. Київ : КНЕУ, 2021.
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38359>
29. Юрій С. І. Фінанси : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2012.
URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/49c528cc-16d0-4350-b068-ba9e9af76c38>
30. OECD Public Financial Management. URL: <https://www.oecd.org/gov/budgeting>
31. OECD Recommendation of the Council on Budgetary Governance. URL: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/recommendation-on-budgetary-governance.htm>
32. OECD Digital Government Policy Framework. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government>
33. SIGMA Programme. Public Financial Management. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications>
34. SIGMA. Principles of Public Administration. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
35. European Commission. Public Financial Management. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu>
36. Public Internal Financial Control. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu>
37. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department. URL: <https://www.imf.org/en/About/Departments/Fiscal-Affairs-Department>
38. World Bank. Public Finance and Governance. URL: <https://www.worldbank.org>

39. United Nations E-Government Survey. URL:
<https://publicadministration.un.org>
40. Treasury Management International. Treasury Transformation and Digitalisation. URL: <https://treasury-management.com>