

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

СИСТЕМА КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ: ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРЕВАГИ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

студентка 4 курсу групи 472

заочної форми навчання

спеціальності 072 «Фінанси,

банківська справа та страхування»

Господарюк Ангеліна Юріївна_____

Керівник:

доцент кафедри фінансів і кредиту

Сокровольська Наталія Ярославівна_____

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

Завідувач кафедри фінансів і кредиту

_____ *доц. Харабара В.М.*

АНОТАЦІЯ

Господарюк А. Ю. Система казначейського обслуговування державного бюджету: цифрові трансформації та переваги. 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. 66 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено системи казначейського обслуговування державного бюджету. Проаналізовано її сучасний стан в умовах цифрової трансформації, охарактеризовано основні цифрові інструменти. Визначено переваги, проблеми й ризики цифровізації управління державними фінансами. Обґрунтовано напрями вдосконалення казначейського обслуговування державного бюджету в умовах подальшої цифровізації.

Ключові слова: казначейське обслуговування, державний бюджет, Державна казначейська служба України, цифровізація, електронне казначейство, державні фінанси.

ABSTRACT

Hospodariuk A. Yu. Treasury Servicing System of the State Budget: Digital Transformations and Advantages. Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 072 – Finance, Banking, Insurance and Stock Market. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2026. 66 p.

The qualification work investigates the state budget treasury service system. Its current state in the context of digital transformation is analyzed, and the main digital tools are characterized. The advantages, problems, and risks of digitalization of public finance management are identified. The directions for improving the state budget treasury service in the context of further digitalization are substantiated.

Keywords: treasury servicing, state budget, State Treasury Service of Ukraine, digitalization, e-treasury, public finance.

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

_____ А. Ю. Господарюк

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ	6
1.1. Сутність, принципи та функції казначейського обслуговування державного бюджету	6
1.2. Фінансово-організаційне забезпечення функціонування системи казначейського обслуговування в Україні	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ	18
2.1. Основні напрями цифровізації казначейського обслуговування в Україні ..	18
2.2. Інформаційні системи та цифрові інструменти у діяльності органів Державної казначейської служби	23
2.3. Оцінка результатів упровадження цифрових технологій у казначейське обслуговування державного бюджету	30
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	37
3.1. Переваги цифровізації казначейського обслуговування для управління державними фінансами	37
3.2. Проблеми та ризики впровадження цифрових трансформацій у системі казначейського обслуговування.....	43
3.3. Перспективні напрями вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету	49
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах трансформації економічної системи України та посилення вимог до ефективності управління державними фінансами особливої актуальності набуває вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету. Казначейська система виступає ключовим елементом механізму реалізації бюджетної політики держави, забезпечуючи організацію виконання бюджету, управління бюджетними коштами, контроль за цільовим та ефективним їх використанням, а також формування достовірної бюджетної звітності.

Сучасний стан розвитку бюджетної системи України характеризується зростанням обсягів фінансових потоків, ускладненням міжбюджетних відносин, підвищенням вимог до прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів. У цих умовах традиційні механізми казначейського обслуговування потребують модернізації з урахуванням цифрових інструментів, автоматизації процесів, інтеграції інформаційних систем та впровадження сучасних технологій обробки даних. Цифрові трансформації дозволяють підвищити оперативність здійснення платежів, зменшити ризики помилок і зловживань, забезпечити відкритість бюджетної інформації та покращити координацію між учасниками бюджетного процесу.

Проблематика функціонування та розвитку системи казначейського обслуговування державного бюджету широко висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері фінансів, бюджетної політики та державного управління. Дослідження присвячені питанням організації казначейського виконання бюджету, управління ліквідністю єдиного казначейського рахунку, удосконалення бюджетного контролю, а також запровадження інформаційно-аналітичних систем у діяльності органів казначейства. Разом із тим, в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та необхідності адаптації фінансових інституцій до нових викликів, потребує подальшого наукового обґрунтування комплексний підхід до цифрової

трансформації системи казначейського обслуговування та оцінки її переваг і ризиків.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету України в умовах цифрових трансформацій та підвищення ефективності управління державними фінансами.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, принципи та функції казначейського обслуговування державного бюджету;

- дослідити фінансово-організаційне забезпечення функціонування системи казначейського обслуговування в Україні;

- охарактеризувати організаційну структуру та механізм казначейського обслуговування державного бюджету;

- проаналізувати сучасний стан цифровізації казначейського обслуговування в Україні;

- визначити роль інформаційних систем та цифрових інструментів у діяльності органів Державної казначейської служби України;

- оцінити результати впровадження цифрових технологій у казначейське обслуговування державного бюджету;

- обґрунтувати переваги цифровізації для управління державними фінансами;

- виявити проблеми та ризики впровадження цифрових трансформацій у системі казначейського обслуговування;

- визначити перспективні напрями вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є система фінансових відносин, що виникають у процесі казначейського обслуговування державного бюджету України.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм функціонування та цифрової трансформації системи казначейського обслуговування державного бюджету.

Методологічною базою дослідження є положення вітчизняної та зарубіжної економічної теорії, наукові праці провідних учених у сфері державних фінансів і бюджетної політики, а також чинна законодавчо-нормативна база України, що регулює діяльність Державної казначейської служби. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи пізнання: історичний і логічний – для дослідження еволюції казначейської системи; аналіз і синтез – для вивчення складових механізму казначейського обслуговування; індукцію та дедукцію – для формування узагальнень і висновків; порівняння та аналогію – для оцінки особливостей цифрових трансформацій. Серед специфічних методів економічного дослідження застосовано статистичні методи, економічний аналіз, графічні та аналітичні методи обробки даних.

Інформаційною базою дослідження стали Бюджетний кодекс України, закони та підзаконні нормативно-правові акти з питань казначейського обслуговування, офіційні матеріали Міністерства фінансів України та Державної казначейської служби України, дані офіційної статистичної звітності, аналітичні публікації, матеріали наукових видань і результати досліджень вітчизняних та зарубіжних учених.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади системи казначейського обслуговування державного бюджету. Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану та цифрових трансформацій у діяльності органів Державної казначейської служби України. У третьому розділі визначено переваги цифровізації, окреслено проблеми та ризики її впровадження, а також запропоновано перспективні напрями вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ

1.1. Сутність, принципи та функції казначейського обслуговування державного бюджету

Казначейське обслуговування державного бюджету є базовою складовою системи управління публічними фінансами, оскільки саме на стадії виконання бюджету відбувається перетворення затверджених бюджетних призначень на реальні фінансові потоки та конкретні платежі. У сучасних умовах зростання обсягів операцій, підвищених вимог до прозорості та підзвітності, а також активного впровадження цифрових інструментів, питання змісту, принципів і функцій казначейського обслуговування набувають особливої практичної та наукової ваги. У таблиці 1.1 узагальнено трактування сутності казначейського обслуговування через акценти різних дослідників.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності казначейського обслуговування та ролі
казначейства у виконанні державного бюджету

Автори	Зміст визначення / ключовий акцент
1	2
Братюк В.	Казначейство розглядається як центральний елемент касового виконання бюджету та управління грошовими потоками держави, що забезпечує прозорість витрат, бюджетну дисципліну і контрольованість фінансових операцій; трансформації ролі пов'язані з цифровізацією та змінами у публічному управлінні. [3, 54]
Ковалевич Д., Рошило В.	Казначейське обслуговування трактується як управління потоками державних фінансових ресурсів у процесі касового виконання бюджетів різних рівнів; підкреслюється зростання складності обслуговування в умовах воєнного стану та обмежених ресурсів [19, 66].
Латковська Т.	Наголос робиться на виконанні повноважень Казначейством у воєнний період, на можливості особливого режиму роботи та на нормативно визначеній черговості платежів; казначейське обслуговування подається як правовий механізм реалізації бюджетних процедур і контролю [25, 48].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Савчук С., Коломийчук Н.	Казначейське обслуговування висвітлюється через касове виконання бюджету як стадію бюджетного процесу: зарахування доходів, облік надходжень, повернення помилково/надміру зарахованих сум і звітність; акцентується значення стабільних доходів для фінансування соціальних видатків [55, 115].
Бей С., Мирончук В., Британська Н.	У центрі визначення – казначейське обслуговування державного бюджету за доходами: Міністерство фінансів прогнозує і аналізує надходження, а Казначейство веде бухгалтерський облік усіх доходів, забезпечує зарахування/повернення та аналітичний супровід доходної частини бюджету [2, 1].
Гончаренко Н.	Казначейське обслуговування подається як організаційно-контрольний механізм розрахунково-касового обслуговування розпорядників бюджетних коштів, що забезпечує цільове використання ресурсів, дотримання кошторисів, облік і контроль під час фінансування, зокрема структур сектору безпеки [7, 1].
Бюджетний кодекс України	Казначейське обслуговування закріплюється як базовий механізм виконання державного та місцевих бюджетів: виконання здійснюється через органи Казначейства, які забезпечують касові операції, облік надходжень і видатків, управління коштами на ЄКР та формування звітності про виконання бюджетів [4].

Узагальнені підходи дозволяють визначити казначейське обслуговування державного бюджету як систему касових, облікових, контрольних та управлінських процедур, реалізованих через ЄКР і регламентованих бюджетним законодавством, що забезпечують законність, безперервність платежів, достовірний облік і звітність, а також підвищення прозорості й керованості фінансових потоків.

Сутність казначейського обслуговування нерозривно пов'язана з категорією єдиного казначейського рахунку, адже саме консолідація ресурсів на ЄКР створює можливість щоденного управління залишками, пріоритизації платежів у межах ресурсної забезпеченості та підвищення керованості державних фінансів. У періоди бюджетної напруги або нерівномірних надходжень ЄКР виступає механізмом запобігання касовим розривам і підтримання платоспроможності бюджету, що особливо важливо під час значних коливань доходів та посилення потреб у фінансуванні критичних напрямів [60, 44].

Водночас казначейське обслуговування не зводиться лише до «технічного проведення платежів». Його економічна природа проявляється в тому, що через

казначейські процедури фактично реалізується державна фінансова політика на стадії виконання бюджету: кошти спрямовуються на фінансування програм відповідно до бюджетних рішень, а контрольні механізми забезпечують дотримання законності та досягнення фінансової дисципліни. Окремого змістового навантаження набуває казначейське обслуговування в умовах воєнного стану. У таких умовах значення набуває здатність системи забезпечувати безперервність фінансування першочергових потреб і підтримувати керованість публічних фінансів за обмежених ресурсів. Практичний прояв цього полягає в зас тосуванні нормативно визначених пріоритетів і черговості платежів, що дозволяє зосереджувати ресурс ЄКР на критично важливих видатках [21, 217].

Системне розкриття сутності казначейського обслуговування є неповним без визначення принципів, на яких воно базується. Принципи відображають вимоги до організації казначейських процедур і пояснюють, чому казначейська модель забезпечує керованість виконання бюджету (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи казначейського обслуговування державного бюджету та їх зміст

Принцип	Зміст принципу в казначейському обслуговуванні	Практичний прояв у виконанні бюджету
1	2	3
Законність	Дотримання норм бюджетного та фінансового законодавства при проведенні операцій	Проведення платежів лише за наявності правових підстав і коректних документів
Цільове використання коштів	Спрямування видатків відповідно до бюджетних призначень і затверджених програм	Платежі здійснюються в межах кошторисів, асигнувань і зареєстрованих зобов'язань
Єдність каси та централізація ресурсів	Консолідація коштів на ЄКР для управління ліквідністю і узгодженого фінансування	Щоденний моніторинг залишків, балансування потоків, мінімізація касових розривів
Прозорість	Відкритість та відстежуваність руху бюджетних коштів	Формування реєстрів, звітності та публічних даних про виконання бюджету
Підзвітність	Обов'язок підтверджувати законність і результативність операцій	Регулярна звітність про виконання бюджету та контрольні процедури
Своєчасність	Оперативність проведення платежів і відображення операцій в обліку	Дотримання операційного часу, мінімізація затримок, прогнозування потреб ліквідності

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Достовірність обліку	Повне і коректне відображення всіх операцій виконання бюджету	Єдина методологія бухобліку, контроль коректності проведення і звірювання даних
Технологічність і цифровізація	Використання електронного документообігу та інформаційних систем	Е-документи, дистанційні сервіси, автоматизовані перевірки та швидший обмін даними

Джерело: узагальнено автором на основі: [7, 1]

Сукупність принципів формує нормативно й організаційно цілісну модель казначейського обслуговування, у якій касові операції, облік, звітність і контроль пов'язані єдиною логікою: законність і цільовість забезпечують дисципліну, єдність каси – керованість ліквідністю, а прозорість, підзвітність і цифровізація – підвищення якості управління публічними коштами.

Функції казначейського обслуговування впливають із його сутності та принципів і відображають практичні напрями діяльності, через які забезпечується виконання бюджету. У фінансово-управлінському вимірі функції казначейського обслуговування охоплюють організацію касового виконання бюджету за доходами і видатками, ведення бухгалтерського обліку, формування звітності, управління ліквідністю ЄКР, а також контроль відповідності бюджетних операцій встановленим правилам. У сучасних умовах ці функції доповнюються цифровими інструментами та механізмами аналітичного супроводу, що розширює можливості оперативного моніторингу і підвищує точність даних для прийняття управлінських рішень [24, 21]. З огляду на це, казначейське обслуговування доцільно розглядати не лише як технічний механізм проведення платежів, а як комплексну систему фінансового управління. Вона поєднує процедурні, облікові, контрольні та інформаційно-аналітичні елементи, які забезпечують узгоджене виконання державного бюджету на всіх етапах бюджетного процесу.

На рис. 1.1 представлено структуровану характеристику функціонального наповнення казначейського обслуговування державного бюджету.

Касове виконання бюджету за доходами	Зарахування надходжень; облік доходів; розмежування/розподіл; повернення помилково/надміру зарахованих сум
Касове виконання бюджету за видатками	Реєстрація зобов'язань; перевірки підстав платежу; проведення оплат у межах асигнувань
Ведення бухгалтерського обліку виконання бюджету	Єдині правила обліку; відображення операцій у розрізі програм і розпорядників; звіряння даних
Формування бюджетної звітності	Консолідація даних; підготовка проміжної й річної звітності; інформаційне забезпечення аналізу
Управління ліквідністю ЄКР	Моніторинг залишків; прогноз платежів; балансування потоків; пріоритизація фінансування
Контроль бюджетних операцій	Попередній/поточний контроль документів; перевірка відповідності кошторисам і призначенням
Цифрова підтримка казначейських процедур	Е-документообіг; дистанційні сервіси; автоматизовані перевірки; швидкий обмін даними

Рис. 1.1 Функції казначейського обслуговування державного бюджету, механізми реалізації та результати

Джерело: узагальнено автором на основі: [35, 278]

Виконання бюджету за доходами охоплює зарахування надходжень на рахунки бюджету, розмежування та розподіл надходжень у встановленому порядку, відображення доходів в обліку, а також здійснення процедур повернення помилково або надміру зарахованих сум на підставі рішень компетентних органів. Саме ця функція формує фінансову основу для здійснення видатків, а її якість визначає стабільність фінансування соціальних і інших бюджетних програм. Виконання бюджету за видатками передбачає проведення платежів у межах бюджетних асигнувань, відповідність витрат бюджетним програмам і кошторисним призначенням, реєстрацію зобов'язань та здійснення процедур контролю перед оплатою. У практиці це означає, що бюджетні кошти

перетворюються на фінансування конкретних заходів лише після підтвердження правомірності та документальної обґрунтованості платежу [23, 111].

Обліково-звітна функція полягає в уніфікованому відображенні всіх операцій виконання бюджету та формуванні даних, придатних для аналізу, контролю і оцінювання результатів бюджетної політики. Для держави це означає наявність єдиного інформаційного поля щодо виконання бюджету, а для розпорядників – стандартизовану модель взаємодії, що мінімізує помилки та забезпечує зіставність показників. Управління ліквідністю ЄКР забезпечує спроможність бюджету виконувати платіжні зобов'язання протягом бюджетного періоду та реагувати на нерівномірність доходів, що є типовою для сучасних фінансових систем. Контрольна функція, у свою чергу, забезпечує попередження порушень і підвищення фінансової дисципліни завдяки перевіркам документів, відповідності платежів бюджетним призначенням і процедурним правилам [17, 8]. З урахуванням цифрової трансформації, функції казначейського обслуговування реалізуються через поєднання нормативно закріплених процедур і інформаційних технологій. Електронний документообіг, дистанційні сервіси, автоматизовані перевірки та інтегровані облікові модулі скорочують час обробки документів, зменшують ризики технічних помилок і підвищують оперативність прийняття рішень. Це особливо важливо тоді, коли бюджетні потоки мають високу інтенсивність, а потреба в контролі та прозорості зростає.

Функціональна модель казначейського обслуговування демонструє взаємозалежність касових операцій, обліку, звітності, управління ліквідністю і контролю: кожна функція має власний набір процедур, але всі вони працюють на спільний результат – законне, своєчасне, прозоре та контрольоване виконання державного бюджету.

Узагальнюючи, сутність казначейського обслуговування державного бюджету полягає в організації та регламентації руху бюджетних коштів через систему процедур касового виконання, обліку, звітності, контролю та управління ліквідністю ЄКР. Принципи законності, цільового використання, єдності каси, прозорості, підзвітності, своєчасності, достовірності обліку й технологічності

формують основу його стабільного функціонування та забезпечують фінансову дисципліну. Функції казначейського обслуговування забезпечують практичну реалізацію бюджетної політики на стадії виконання бюджету та створюють інформаційну й контрольну інфраструктуру державних фінансів. У сучасних умовах цифрові рішення посилюють дієвість цієї системи, підвищуючи оперативність обробки операцій і якість даних для управління, що є визначальним для результативності державних фінансів як у звичайний період, так і за наявності особливих режимів виконання бюджетних повноважень.

1.2. Фінансово-організаційне забезпечення функціонування системи казначейського обслуговування в Україні

Система казначейського обслуговування державного бюджету в Україні функціонує на основі багаторівневої нормативно-правової бази, яка визначає учасників бюджетного процесу, їхні повноваження, порядок проведення операцій з бюджетними коштами, вимоги до обліку та звітності, а також інструменти контролю. Якість і узгодженість цих норм безпосередньо впливають на ефективність управління державними фінансами, прозорість руху коштів, дотримання бюджетної дисципліни та мінімізацію фінансових порушень [11, 1].

Ключовим актом у сфері бюджетних відносин є Бюджетний кодекс України (чинний, застосовується зі змінами). Він закріплює засади побудови бюджетної системи, процедури складання, розгляду, затвердження та виконання бюджетів, а також бюджетний контроль і відповідальність за порушення бюджетного законодавства. Саме Кодекс визначає казначейське обслуговування як базовий механізм касового виконання бюджетів та встановлює роль органів Казначейства у веденні обліку надходжень, проведенні платежів, управлінні коштами на єдиному казначейському рахунку (ЄКР) і формуванні звітності. Закріплена у Кодексі централізована модель казначейського виконання сприяє

уніфікації процедур, зменшенню дублювання функцій та забезпеченню оперативного контролю за бюджетними операціями [4].

Інституційні засади діяльності Казначейства конкретизуються підзаконними актами. Базовим документом, який визначає правовий статус, основні завдання, функції та повноваження Державної казначейської служби України, є Положення про Державну казначейську службу України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 15.04.2015 № 215 (чинне зі змінами) [36, 39]. Відповідно до Положення, ДКСУ забезпечує реалізацію державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, відкриття та ведення рахунків, здійснення розрахунково-касових операцій, розподіл міжбюджетних трансфертів, управління ліквідністю, ведення бухгалтерського обліку виконання бюджетів, складання звітності та здійснення контрольних процедур у межах компетенції [36]. Також визначено організаційну структуру ДКСУ (центральный апарат і територіальні органи), що забезпечує взаємодію з розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів на всіх рівнях.

Фінансову основу функціонування системи казначейського обслуговування становить єдиний казначейський рахунок, через який акумулюються кошти державного бюджету та здійснюється управління ними. Його функціонування дає змогу забезпечити концентрацію фінансових ресурсів, своєчасне проведення платежів, оперативне управління ліквідністю та зменшення ризику касових розривів. Завдяки цьому підвищується ефективність використання бюджетних коштів і посилюється контроль за їх цільовим спрямуванням [3, 54].

Організаційний аспект казначейського обслуговування полягає у чіткому розмежуванні повноважень між Міністерством фінансів України, Державною казначейською службою України, розпорядниками бюджетних коштів та місцевими фінансовими органами. Така система забезпечує узгодженість дій усіх учасників бюджетного процесу, єдність підходів до виконання бюджетів і належний рівень фінансової дисципліни.

До основних проявів фінансово-організаційного забезпечення казначейського обслуговування належать:

- централізація бюджетних коштів на єдиному казначейському рахунку;
- розмежування функцій і відповідальності між учасниками бюджетного процесу;
- управління ліквідністю бюджетних ресурсів;
- контроль за цільовим і своєчасним використанням бюджетних коштів;
- забезпечення єдності обліку та звітності у процесі виконання бюджетів [12, 38].

Не менш важливим є фінансово-організаційне забезпечення казначейського обслуговування місцевих бюджетів, оскільки саме через нього реалізується значна частина публічних видатків на рівні територіальних громад. Через органи Казначейства забезпечуються акумулювання надходжень, проведення видатків, перерахування міжбюджетних трансфертів, облік операцій і формування звітності. Це сприяє зміцненню фінансової спроможності місцевого самоврядування, підвищенню прозорості використання коштів і посиленню контролю за бюджетними ресурсами на місцях.

Нормативне регулювання казначейського обслуговування місцевих бюджетів забезпечує узгодженість касових операцій та звітності на рівні громад. Важливим актом є Порядок казначейського обслуговування місцевих бюджетів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 637 (чинний зі змінами). Документ визначає правила відкриття рахунків місцевих бюджетів, проведення платежів, обліку надходжень і видатків, а також формування та подання звітності [42]. На практиці це забезпечує прозорість фінансових потоків громад, своєчасність розрахунків та контроль за цільовим використанням коштів (зокрема, через взаємодію фінансових органів місцевого самоврядування з відповідними управліннями ДКСУ) [29-32].

Окремий пласт правового забезпечення пов'язаний із цифровою трансформацією казначейського обслуговування. Правові підстави для електронного документообігу, юридичної сили електронних документів і

використання кваліфікованого електронного підпису встановлює Закон України “Про електронні довірчі послуги” від 05.10.2017 № 2155-VIII (чинний зі змінами) [40]. Саме він дозволяє повноцінно застосовувати електронні канали взаємодії з Казначейством, подавати платіжні та звітні документи в цифровій формі, використовувати системи на кшталт АС “Клієнт-Казначейство”, модулів електронної звітності та інтегрованих інформаційних рішень (зокрема “Є-Казна”, якщо вона запроваджена у відповідності до відомчих нормативних актів).

Водночас розвиток нормативної бази відбувається з урахуванням міжнародних підходів до управління державними коштами, зокрема концепції Treasury Single Account (TSA) (єдиного казначейського рахунку), що передбачає централізацію ресурсів, підвищення керованості ліквідністю та посилення фінансового контролю. Це проявляється в уніфікації форм звітності, інтеграції інформаційних систем, стандартизації облікових процедур і посиленні вимог до прозорості бюджетних операцій [8, 102]. Взаємозв'язок ключових елементів фінансово-організаційного забезпечення казначейського обслуговування, їх управлінського призначення та очікуваних результатів для виконання бюджету систематизовано в додатку А.

Отже, Фінансово-організаційне забезпечення казначейського обслуговування в Україні формує цілісну систему регулювання: від загальних норм Бюджетного кодексу до процедурних порядків Мінфіну та внутрішніх інструкцій Казначейства, а також цифрових норм щодо електронних довірчих послуг. Узгодженість цих актів та їх регулярне оновлення створюють основу для прозорого, контрольованого й технологічно сучасного виконання державного та місцевих бюджетів [41].

Державна казначейська служба України (ДКСУ) є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів. Ефективність виконання покладених на неї завдань значною мірою визначається раціонально сформованою організаційною моделлю, яка поєднує стратегічне управління на

загальнодержавному рівні з практичним виконанням функцій у регіонах. Такий підхід дає змогу одночасно підтримувати єдині стандарти бюджетних процедур і забезпечувати їх застосування з урахуванням особливостей територій [15, 167].

Організаційна система ДКСУ має трирівневу будову та охоплює [15, 167]:

- центральний апарат – керівну ланку, що формує управлінські рішення та координує реалізацію політики казначейського обслуговування;

- головні управління в областях, м. Києві та АР Крим – регіональний рівень, який організовує роботу підпорядкованих підрозділів і забезпечує виконання функцій Казначейства в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

- управління/відділення у районах, містах і територіальних громадах – територіальну мережу, що безпосередньо взаємодіє з розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів і здійснює операції з казначейського обслуговування.

Центральний апарат очолює Голова ДКСУ, який призначається у встановленому законодавством порядку. Внутрішня структура центрального рівня представлена профільними департаментами й управліннями, що відповідають за окремі напрями: організацію виконання бюджету за доходами і видатками, бухгалтерський облік і звітність, міжбюджетні трансферти, управління ліквідністю ЄКР, контрольні процедури, інформаційно-технологічну підтримку, кадрове забезпечення, правовий супровід та міжнародну взаємодію. Завдяки розподілу повноважень між підрозділами забезпечується системність управління та єдність методології у роботі всієї казначейської мережі [44, 59].

У додатку Б представлено основні напрями діяльності Державної казначейської служби України.

Отже, напрями діяльності ДКСУ охоплюють як операційні процеси (касове виконання, облік, звітність, міжбюджетні розрахунки), так і управлінсько-контрольні функції (управління ліквідністю, контроль дотримання бюджетного законодавства), доповнені цифровими інструментами. У сукупності це

забезпечує керованість бюджетних потоків, підвищує прозорість використання коштів і підтримує фінансову дисципліну на державному та місцевому рівнях.

У своїй діяльності Казначейство взаємодіє з іншими інституціями публічних фінансів – Міністерством фінансів України, Державною податковою службою, Державною аудиторською службою, Національним банком України та місцевими фінансовими органами. Така координація спрямована на забезпечення цілісності бюджетного процесу, своєчасності фінансування та формування достовірної звітності. Загалом чинна організаційна модель ДКСУ забезпечує результативність управління державними фінансами завдяки поєднанню централізованого контролю за рухом коштів через ЄКР, чіткої вертикалі підпорядкованості, розмежування компетенцій між рівнями системи та широкого застосування інформаційних технологій для обліку і супроводу операцій [38, 64].

Отже, організаційна структура Державної казначейської служби України сформована за принципом централізованого управління та територіального виконання завдань. Така побудова сприяє єдності бюджетних процедур, прозорості руху державних ресурсів та належному контролю за використанням бюджетних коштів у межах усієї бюджетної системи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ

2.1. Основні напрями цифровізації казначейського обслуговування в Україні

Цифровізація казначейського обслуговування державного бюджету в Україні у 2020–2025 роках стала одним із ключових напрямів модернізації системи управління державними фінансами. Її зміст полягає не лише у переведенні окремих процедур в електронну форму, а у зміні самої моделі взаємодії між органами Казначейства, розпорядниками бюджетних коштів, одержувачами, фінансовими органами та іншими учасниками бюджетного процесу. У цій моделі електронний документ, кваліфікований електронний підпис, дистанційна передача інформації та автоматизоване опрацювання даних стали базовими інструментами щоденного казначейського обслуговування [1, 91].

Інституційною основою такого переходу стало закріплення дистанційного формату як пріоритетного для обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів. Відповідно, цифрова трансформація у сфері казначейського обслуговування набула системного характеру та охопила кілька взаємопов'язаних напрямів: розвиток системи дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» (СДО) [43], електронне подання бюджетної та фінансової звітності через АС «Є-звітність», застосування кваліфікованих електронних довірчих послуг, а також розширення функціоналу електронних сервісів для різних категорій користувачів.

На рис. 2.1 представлено динаміку частки документів, поданих через СДО, у загальній кількості документів, опрацьованих органами Казначейства у 2020–2025 роках.

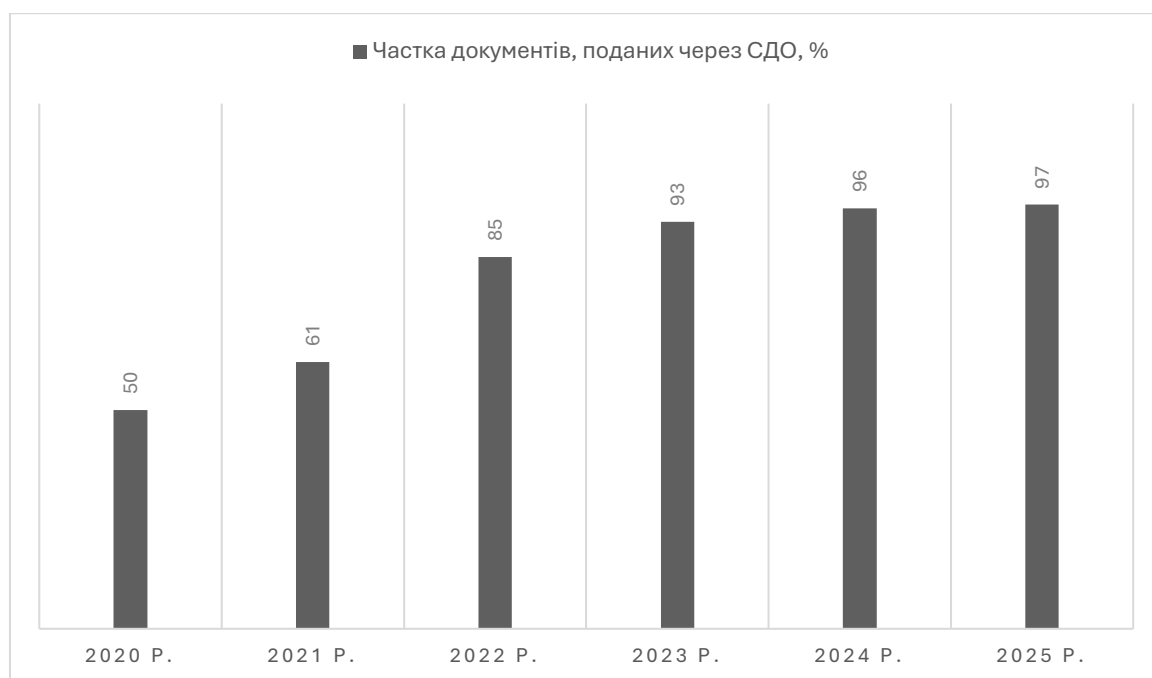


Рис. 2.1 Динаміка використання системи дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» у 2020–2025 роках

Джерело: узагальнено автором на основі:[46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28]

У 2020–2025 роках цифровізація казначейського обслуговування державного бюджету в Україні набула системного характеру і перетворилася на один із ключових напрямів модернізації державних фінансів. Її зміст полягає не лише у переведенні окремих операцій в електронну форму, а у зміні самої моделі взаємодії між органами Казначейства, розпорядниками бюджетних коштів, одержувачами, фінансовими органами та іншими учасниками бюджетного процесу. Йдеться про перехід від паперового документообігу, особистого подання документів і розрізнених інформаційних рішень до дистанційного, стандартизованого та технологічно інтегрованого середовища обслуговування.

Інституційною основою цього процесу стало закріплення дистанційного формату як пріоритетного способу взаємодії з клієнтами Казначейства. Саме тому система дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» поступово перетворилася з додаткового сервісу на базовий механізм подання платіжних документів, реєстрації бюджетних зобов'язань, передавання планових показників і здійснення інших процедур казначейського

обслуговування. Паралельно розвивалася автоматизована система «Є-звітність», яка забезпечила подання бюджетної та фінансової звітності в електронному вигляді, а також формування електронних кабінетів для користувачів. Важливу роль у цьому процесі відіграв і розвиток кваліфікованих електронних довірчих послуг, без яких електронний документообіг у бюджетній сфері не міг би набути юридичної сили.

Для глибшого розуміння функціонального навантаження СДО необхідно проаналізувати не лише загальний обсяг електронних документів, а й їхню структуру. У таблиці 2.1 представлено структуру електронних документів, що надійшли через СДО у 2024 році.

Таблиця 2.1

Структура електронних документів, поданих через СДО у 2024 році

Вид електронного документа	Кількість документів	Частка у загальному обсязі, %
Платіжні доручення	25 045 977	51,9
Бюджетні зобов'язання	16 770 070	34,7
Розподіл асигнувань / фінансування	4 303 042	8,9
Планові показники	2 095 556	4,3
Мережа	62 018	0,1
Разом	48 276 663	100,0

Джерело: узагальнено автором на основі: [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28]

Основний масив документів у СДО формували платіжні доручення та бюджетні зобов'язання, сукупна частка яких становила 86,6 %. Отже, цифровізація охопила насамперед базові операції виконання бюджету: проведення платежів і юридичне оформлення бюджетних зобов'язань. Як видно з таблиці 2.1, найбільшу частку серед електронних документів становили платіжні доручення – 25 045 977 одиниць, або 51,9 % від загального обсягу. Це означає, що система дистанційного обслуговування насамперед забезпечувала електронізацію платежів, тобто того сегмента казначейського процесу, який безпосередньо пов'язаний із рухом бюджетних коштів. Другу за обсягом позицію займали документи щодо бюджетних зобов'язань – 16 770 070 одиниць, або 34,7 %. Вказаний показник має принципове значення, оскільки реєстрація бюджетних зобов'язань є одним із центральних етапів контролю за законністю

та обґрунтованістю бюджетних видатків. Меншу, але все ж вагому частку становили документи щодо розподілу асигнувань і фінансування – 8,9 %, а також планові показники – 4,3 %. Найменшою була частка документів, пов’язаних із мережею розпорядників та одержувачів коштів, – 0,1 %. Така структура підтверджує, що СДО виконує не лише сервісну, а й організаційно-контрольну функцію, охоплюючи повний цикл основних бюджетних операцій: від планування та розподілу ресурсів до реєстрації зобов’язань і проведення платежів. Саме це перетворює систему дистанційного обслуговування на ядро цифрового казначейського середовища.

Наступним важливим напрямом цифровізації стало електронне подання звітності. Його значення полягає в тому, що цифрова трансформація не обмежилася етапом виконання платежів, а поширилася і на звітно-аналітичний сегмент бюджетного процесу. У таблиці 2.2 узагальнено основні етапи розвитку АС «Є-звітність» та пов’язаних електронних сервісів.

Таблиця 2.2

Розвиток електронної звітності та сервісів Казначейства у 2020–2024 роках

Рік	Основні характеристики розвитку електронної звітності та сервісів	Кількісні показники
2020	Функціонування АС «Є-звітність» як базової системи подання електронної звітності; формування електронних кабінетів користувачів	станом на 01.01.2020 зареєстровано 124 169 користувачів; створено 52 418 електронних кабінетів; за 2019 рік сформовано 7 713 281 звіт
2022	Розширення функціоналу системи: додано нову форму звіту про використання коштів з резервного фонду державного бюджету; запроваджено АРМ «Передача звітності» та нові модулі перегляду звітності головних розпорядників	функціональні зміни для головних розпорядників державного і місцевих бюджетів та фінансових органів
2024	Подальше розширення функціоналу: додано звіт про стан місцевих боргів, звіт про стан гарантованих боргів; розширено вибір форм звітності; реалізовано нові можливості щодо окремих форм бюджетної звітності	оновлення функціоналу АС «Є-звітність» від 19.03.2024

Джерело: узагальнено автором на основі: [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50,

Електронна звітність у системі Казначейства розвивалася від стадії масового підключення користувачів до стадії функціонального ускладнення системи. Це означає, що цифровізація поступово переходила від простого оцифрування звітних процедур до створення повноцінного електронного середовища обміну, консолідації та передавання звітної інформації. Таблиця 2.2 показує, що вже на початок 2020 року система «Є-звітність» мала масштабне охоплення користувачів: було зареєстровано 124 169 користувачів і створено 52 418 електронних кабінетів. Окремо слід звернути увагу на обсяг сформованої звітності – 7 713 281 звіт за 2019 рік. Це свідчить, що електронна звітність на той момент уже не перебувала на стадії експериментального впровадження, а функціонувала як реальний робочий інструмент бюджетного адміністрування.

Подальший розвиток у 2022 році був спрямований не стільки на збільшення числа користувачів, скільки на розширення функціональних можливостей системи. Додавання нової форми звіту щодо використання коштів резервного фонду державного бюджету відповідало новим потребам бюджетного процесу в умовах воєнного стану. Водночас поява АРМ «Передача звітності» та нових модулів перегляду звітності головних розпорядників означала формування більш складної електронної архітектури звітного процесу, у межах якої забезпечується не лише створення, а й маршрутизація, візування, передавання та централізований перегляд звітів. У 2024 році розвиток АС «Є-звітність» продовжився через включення до системи нових звітів, пов'язаних із місцевими та гарантованими боргами, а також через удосконалення форм бюджетної звітності. Це свідчить про поглиблення змістовного наповнення системи та її поступове пристосування до складніших завдань фінансового моніторингу.

Отже, сучасний стан цифровізації казначейського обслуговування державного бюджету в Україні характеризується переходом до переважно електронної моделі виконання бюджетних процедур. Це підтверджується, по-перше, різким зростанням частки документів, що подаються через СДО; по-друге, значними обсягами електронних платіжних документів і документів щодо бюджетних зобов'язань; по-третє, функціональним розширенням системи «Є-

звітність»; по-четверте, розвитком інфраструктури кваліфікованих електронних довірчих послуг.

Узагальнюючи проведений аналіз, слід зазначити, що основними напрямками цифровізації казначейського обслуговування в Україні у 2020–2025 роках стали: утвердження дистанційного формату обслуговування як основного; електронізація базових операцій виконання бюджету; розвиток цифрової звітності та електронних кабінетів; забезпечення юридичної значущості електронних документів через механізми кваліфікованого електронного підпису і печатки; поступове формування цілісної цифрової інфраструктури бюджетного процесу. Саме сукупність цих змін дозволяє оцінювати сучасну систему казначейського обслуговування не як окремий набір електронних сервісів, а як інтегровану цифрову платформу реалізації бюджетної політики держави.

2.2. Інформаційні системи та цифрові інструменти у діяльності органів Державної казначейської служби

У діяльності органів Державної казначейської служби України інформаційні системи та цифрові інструменти у 2020–2025 роках перетворилися з допоміжного технічного ресурсу на один із визначальних елементів щоденного виконання бюджетних процедур. Якщо в підрозділі 2.1 увага була зосереджена на загальних напрямках цифровізації казначейського обслуговування, то в цьому підрозділі доцільно розглянути саме функціональне значення окремих інформаційних систем, їх місце в організації роботи органів Казначейства та статистичні результати їх практичного використання.

Специфіка діяльності Казначейства полягає в тому, що воно одночасно виконує операційні, контрольні, облікові, звітні та сервісні функції. Тому цифрові рішення, які використовуються в цій системі, не можуть обмежуватися лише електронним поданням документів. Вони повинні забезпечувати повний цикл казначейського обслуговування: приймання документів, перевірку, реєстрацію бюджетних зобов'язань, здійснення платежів, формування звітності,

застосування електронного підпису, а також надання публічного доступу до окремих бюджетних даних. Саме тому цифрова інфраструктура Казначейства складається не з однієї системи, а з кількох взаємопов'язаних платформ і сервісів, кожен із яких виконує окрему функцію у спільному середовищі бюджетного адміністрування [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29].

Ключове місце серед цих рішень посідає система дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» (СДО) [43]. Саме вона забезпечує дистанційну взаємодію органів Казначейства з розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів у процесі казначейського обслуговування. Через СДО передаються не лише платіжні документи, а й дані щодо мережі розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, розписів місцевих бюджетів, кошторисів, планів асигнувань, розподілів відкритих асигнувань, реєстрів бюджетних і бюджетних фінансових зобов'язань. Отже, СДО виконує не одну, а відразу кілька функцій: комунікаційну, операційну, контрольну й організаційну [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29].

Поряд із СДО, другою базовою цифровою платформою є АС «Є-звітність». Її функціональне призначення полягає у формуванні, поданні, перевірці та консолідації фінансової й бюджетної звітності. Ця система є принципово важливою для діяльності органів Казначейства, оскільки забезпечує не лише збір звітних даних від окремих розпорядників та одержувачів коштів, а й подальше зведення інформації про виконання державного та місцевих бюджетів. Таким чином, якщо СДО переважно обслуговує операційний сегмент казначейської роботи, то АС «Є-звітність» концентрує звітно-аналітичний сегмент [47, 25].

Ще одним невід'ємним елементом цифрового середовища Казначейства є система кваліфікованих електронних довірчих послуг. Вона створює правову основу для використання електронного документа в бюджетному процесі. Без електронного підпису та електронної печатки дистанційне обслуговування і електронна звітність не могли б мати юридичної значимості. У цьому розумінні електронні довірчі послуги забезпечують не окрему сервісну функцію, а правове визнання всієї цифрової моделі казначейського обслуговування [46, 23; 47, 25;

48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]. Крім внутрішніх та клієнтських систем, важливу роль відіграють публічні цифрові інструменти інформаційної відкритості. До них належать електронні сервіси вебпорталу Казначейства, пошук розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, модуль «Платіжні трансакції», а також державний вебпортал бюджету для громадян Open Budget. Їх значення полягає в тому, що цифровізація в діяльності органів Казначейства спрямована не лише на прискорення внутрішніх процедур, а й на підвищення прозорості бюджетного процесу та доступності бюджетної інформації для суспільства [6].

Для узагальнення місця основних цифрових інструментів у діяльності органів Казначейства доцільно подати їх функціональну характеристику (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні інформаційні системи та цифрові інструменти у діяльності органів
Державної казначейської служби України у 2020–2025 роках

Інформаційна система / цифровий інструмент	Основне призначення	Функціональна роль у діяльності органів Казначейства
СДО «Клієнт казначейства – Казначейство»	Дистанційна взаємодія та електронний документообіг між клієнтами і органами Казначейства	Подання платіжних інструкцій, реєстрів бюджетних зобов'язань, планових документів, даних мережі, розподілів асигнувань; забезпечення оперативного казначейського обслуговування
АС «Є-звітність»	Формування, подання і консолідація бюджетної та фінансової звітності	Організація електронної звітності розпорядників та одержувачів бюджетних коштів; зведення показників виконання державного і місцевих бюджетів
Кваліфіковані електронні довірчі послуги	Створення та використання кваліфікованих сертифікатів електронного підпису і печатки	Юридичне засвідчення електронних документів, ідентифікація користувачів, легітимність електронної взаємодії
Вебсервіси Казначейства та модуль «Платіжні трансакції»	Публічний доступ до окремих бюджетних даних	Підвищення відкритості інформації про рух бюджетних коштів, забезпечення суспільного контролю
Портал Open Budget	Публікація бюджетних даних у доступній формі	Інформування громадян про доходи, видатки, трансферти, виконання державного та місцевих бюджетів

Джерело: складено за: [6; 46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]

Наведені в таблиці 2.3 дані свідчать, що цифрові інструменти у діяльності органів Казначейства формують багаторівневу інфраструктуру. Її ядро становлять СДО, АС «Є-звітність» та електронні довірчі послуги, тобто інструменти, безпосередньо пов'язані з виконанням бюджетних операцій, обліком і звітністю. Водночас публічні сервіси доповнюють цю систему, виконуючи функцію відкритості та підзвітності [40].

Найбільш показовою є динаміка розвитку СДО, оскільки саме вона дозволяє оцінити ступінь реального переходу органів Казначейства до електронного формату роботи. Відповідні показники демонструють, що протягом 2020–2025 років СДО фактично стала основним каналом подання документів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка використання СДО «Клієнт казначейства – Казначейство» у діяльності органів ДКСУ у 2020–2025 роках

Рік	Частка документів, поданих через СДО, у загальній кількості документів, опрацьованих органами Казначейства, %	Кількість електронних документів, що надійшли через СДО, млн
2020	50	41,3
2021	61	48,3
2022	85	49,4
2023	93	–
2024	96	–
2025	97	–

Джерело: складено за: [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]

Дані таблиці 2.4 показують, що протягом шести років відбулося майже повне витіснення паперового документообігу дистанційним форматом. У 2020 році через СДО подавалася лише половина всіх документів, опрацьованих органами Казначейства. Це свідчило про змішану модель обслуговування, коли електронний і паперовий формати ще співіснували. Уже в 2021 році частка електронного каналу зросла до 61 %, тобто СДО стала домінуючим способом взаємодії. У 2022 році показник сягнув 85 %, а у 2023–2025 роках – 93–97 %, що фактично означає завершення переходу до переважно електронної моделі роботи [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]. Особливо важливим є те, що збільшення частки СДО супроводжувалося стабільно великим обсягом документів. Уже у 2020 році через систему надійшло 41,3 млн електронних

документів, у 2021 році – 48,3 млн, у 2022 році – 49,4 млн. Це означає, що СДО обслуговує не окремі експериментальні або допоміжні операції, а масовий і повсякденний потік бюджетних процедур [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29].

Значення АС «Є-звітність» полягає не лише в кількості користувачів, а й у тому, що вона забезпечує стандартизацію звітних форм, прискорює обробку даних, мінімізує ризики технічних помилок та створює умови для централізованої консолідації звітності. Крім того, у 2022 та 2024 роках функціонал системи розширювався за рахунок нових форм бюджетної звітності, зокрема звітів щодо використання коштів резервного фонду, стану місцевого боргу та гарантованого боргу. Це означає, що система розвивалася не лише кількісно, а й змістовно, пристосовуючись до нових завдань бюджетного моніторингу [10; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28]. Важливо, що робота СДО та АС «Є-звітність» безпосередньо залежить від надійності системи кваліфікованих електронних довірчих послуг.

Суттєві результати розвитку системи кваліфікованих електронних довірчих послуг у діяльності органів Державної казначейської служби України у 2020–2025 роках доцільно узагальнити окремо, оскільки саме ця складова забезпечує легітимність функціонування всіх інших цифрових інструментів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка надання кваліфікованих електронних довірчих послуг органами
Державної казначейської служби України у 2020–2025 роках

Рік	Видано / сформовано кваліфікованих сертифікатів, од.	Автоматично / дистанційно сформовано нових сертифікатів, од.	Скасовано сертифікатів, од.
2020	170 563	—	81 535
2021	153 757	—	86 836
2022	145 520	6 842	82 747
2023	159 975	16 192	109 985
2024	157 426	18 912	110 480
2025	161 590	29 098	143 902

Джерело: складено за: [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]

Наведені у таблиці 2.5 дані дають підстави стверджувати, що у 2020–2025 роках система кваліфікованих електронних довірчих послуг не лише стабільно

функціонувала, а й послідовно розширювала свої можливості. У 2020 році органами Казначейства було видано 170 563 кваліфіковані сертифікати електронного підпису та печатки, що стало одним із найвищих показників за весь досліджуваний період. Уже в 2021 році кількість виданих сертифікатів становила 153 757, а у 2022 році – 145 520. Певне зменшення цього показника у 2021–2022 роках слід оцінювати з урахуванням загального зовнішнього середовища: спочатку тривалої адаптації до пандемічних обмежень, а далі – до умов воєнного стану. Водночас навіть у найскладніших умовах обсяг виданих сертифікатів залишався дуже значним, що підтверджує безперервність функціонування цифрової інфраструктури Казначейства [48, 26; 49, 27].

Особливо важливою тенденцією стало розширення механізму дистанційного формування сертифікатів. Якщо у 2022 році було автоматично сформовано 6 842 нових сертифікати, то у 2023 році сумарний обсяг дистанційно сформованих сертифікатів електронного підпису та електронної печатки вже становив 16 192, у 2024 році – 18 912, а у 2025 році – 29 098. Це означає, що система електронних довірчих послуг не лише підтримувала чинний документообіг, а й поступово переходила до більш зручної, мобільної та адаптованої моделі обслуговування клієнтів. Зростання саме дистанційного формату є дуже показовим, оскільки воно свідчить про поглиблення цифрової зрілості органів Казначейства [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]. Не менш важливим показником є кількість скасованих сертифікатів. У 2020 році цей показник становив 81 535, у 2021 році – 86 836, у 2022 році – 82 747, у 2023 році – 109 985, у 2024 році – 110 480, а у 2025 році – 143 902. Зростання кількості скасованих сертифікатів у цьому випадку не свідчить про негативну тенденцію, а, навпаки, підтверджує активне оновлення цифрових повноважень, зміну посадових осіб, ротацію клієнтів, оновлення засобів захисту та дотримання вимог безпеки в електронному середовищі. Для системи, де правова чинність електронного документа прямо залежить від актуальності сертифіката, такий показник є свідченням належного адміністрування цифрових ключів.

Окремо слід наголосити, що цифровізація в діяльності органів Казначейства має значення не лише для внутрішньої організації бюджетного процесу, а й для забезпечення відкритості та підзвітності використання бюджетних коштів. Саме тому важливе місце у цифровій інфраструктурі займають вебсервіси Казначейства, електронний пошук розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, модуль «Платіжні трансакції», а також портал Open Budget. Ці інструменти спрямовані на те, щоб зробити бюджетну інформацію більш доступною для громадян, органів влади, дослідників та представників громадянського суспільства. У цьому випадку цифровізація виконує вже не лише сервісну або операційну, а й суспільно-контрольну функцію [6].

Змістовно це означає, що цифрові інструменти у діяльності органів Казначейства розвиваються у двох взаємопов'язаних напрямках. Перший напрям – це цифровізація внутрішніх і клієнтських процедур, що охоплює електронний документообіг, реєстрацію бюджетних зобов'язань, подання звітності, підтвердження документів електронним підписом і проведення платежів. Другий напрям – це цифровізація публічного доступу до бюджетної інформації, яка забезпечує відкритість даних про доходи, видатки, міжбюджетні трансферти, платіжні операції та склад учасників бюджетного процесу. Саме поєднання цих двох напрямів і формує сучасну модель цифрового функціонування органів ДКСУ. У контексті оцінки функціональної ефективності інформаційних систем важливо підкреслити, що вони не існують ізольовано. СДО, АС «Є-звітність», система електронних довірчих послуг, вебсервіси Казначейства та Open Budget утворюють єдиний цифровий контур. У межах цього контуру СДО забезпечує операційний рух документів, АС «Є-звітність» – звітно-аналітичну обробку, електронні довірчі послуги – юридичну чинність і захист, а публічні сервіси – інформаційну відкритість. Саме така інтегрована модель дозволяє розглядати цифровізацію органів Казначейства не як сукупність окремих технічних рішень, а як цілісну систему організації бюджетного адміністрування.

Водночас аналіз цифрових інструментів у діяльності органів Казначейства дає можливість визначити і найбільш важливі результати їх упровадження. По-

перше, відбулося майже повне витіснення паперових процедур у ключових сегментах бюджетного документообігу. По-друге, була забезпечена можливість масштабного дистанційного обслуговування клієнтів. По-третє, цифрові системи дозволили стандартизувати бюджетні документи, уніфікувати контрольні процедури та прискорити проходження інформації між клієнтами і органами Казначейства. По-четверте, електронні довірчі послуги створили повноцінне правове середовище для функціонування електронного документа. По-п'яте, розвиток публічних сервісів посилив відкритість бюджетного процесу.

Таким чином, у 2020–2025 роках інформаційні системи та цифрові інструменти у діяльності органів Державної казначейської служби України стали не просто допоміжними засобами автоматизації окремих операцій, а фундаментом сучасної моделі казначейського обслуговування. Їх функціональне значення проявляється в тому, що вони забезпечують одночасно оперативність, контрольованість, безпечність, правову визначеність та прозорість бюджетних процедур. Саме тому цифрові системи сьогодні слід розглядати як невід'ємний інституційний елемент діяльності органів ДКСУ.

2.3. Оцінка результатів упровадження цифрових технологій у казначейське обслуговування державного бюджету

Оцінка результатів упровадження цифрових технологій у казначейське обслуговування державного бюджету потребує аналізу не лише окремих цифрових рішень, а насамперед їх практичного впливу на функціонування казначейської системи. У цьому контексті важливо визначити, як цифрові інструменти вплинули на швидкість і безперервність казначейського обслуговування, масштаби дистанційної взаємодії з клієнтами, надійність електронної ідентифікації, обсяги електронного документообігу, а також на спроможність органів Казначейства забезпечувати виконання бюджету в умовах кризових викликів. Насамперед результати цифровізації доцільно оцінити через показники розвитку системи дистанційного обслуговування «Клієнт

казначейства – Казначейство» (СДО) [43], адже саме ця платформа стала базовим середовищем електронної взаємодії між органами Казначейства та учасниками бюджетного процесу.

В умовах воєнного стану роль казначейської системи суттєво посилилася, оскільки саме вона забезпечувала безперервне проходження бюджетних коштів, своєчасне фінансування сектору безпеки і оборони, соціальних виплат, міжбюджетних трансфертів, а також захищених видатків державного бюджету. За таких обставин Казначейство фактично виконувало функцію фінансового стабілізатора держави, підтримуючи керованість бюджетних потоків навіть в умовах різкого зростання видатків, територіальних переміщень установ, порушення звичних каналів комунікації та постійних безпекових ризиків. Саме в період війни особливо чітко проявилось, що казначейське обслуговування є не лише технічною процедурою виконання бюджету, а критично важливим елементом фінансової стійкості держави, без якого неможливі ані оперативне фінансування пріоритетних потреб, ані належний контроль за рухом публічних коштів.

Не менш показовою виявилася поведінка інформаційної інфраструктури Казначейства в кризових умовах. Функціонування систем дистанційного обслуговування, електронного документообігу, електронної звітності та кваліфікованої електронної ідентифікації засвідчило, що цифрові рішення стали не допоміжним, а базовим механізмом підтримання безперервності казначейських операцій. Саме завдяки інформаційним системам стало можливим зберегти оперативність обробки документів, дистанційну взаємодію з розпорядниками бюджетних коштів, електронне погодження та контроль бюджетних зобов'язань навіть у ситуації обмеженого фізичного доступу до установ. Це дозволяє зробити висновок, що в умовах війни інформаційна система Казначейства продемонструвала достатній рівень адаптивності, функціональної стійкості та практичної ефективності, а її робота стала однією з ключових передумов стабільного виконання державного бюджету.

Критично важливим результатом цифровізації стало розширення системи кваліфікованих електронних довірчих послуг. Без цієї складової функціонування СДО, електронної звітності та дистанційної взаємодії не мало б належної правової сили. Саме тому оцінка результатів цифровізації має включати аналіз динаміки формування сертифікатів електронного підпису та печатки. У таблиці 2.6 наведено відповідні показники за 2020–2025 роки.

Таблиця 2.6

Динаміка надання кваліфікованих електронних довірчих послуг у системі
Казначейства у 2020–2025 роках

Рік	Видано / сформовано кваліфікованих сертифікатів, од.	Автоматично / дистанційно сформовано сертифікатів, од.	Скасовано сертифікатів, од.
2020	170 563	–	81 535
2021	153 757	–	86 836
2022	145 520	6 842	82 747
2023	159 975	16 192	109 985
2024	157 426	18 912	110 480
2025	161 590	29 098	143 902

Джерело: складено за: [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]

Дані таблиці 2.6 свідчать, що упродовж усього досліджуваного періоду система електронних довірчих послуг функціонувала стабільно й масштабно. Уже в 2020 році Казначейство видало 170 563 сертифікати, що засвідчує значний рівень охоплення клієнтів цифровими інструментами ще до початку воєнного періоду. У 2021 році кількість виданих сертифікатів становила 153 757, а у 2022 році – 145 520. Це певне зниження не слід трактувати як негативну тенденцію, оскільки воно припало на період глибоких зовнішніх потрясінь, пов'язаних спочатку з пандемічними обмеженнями, а згодом із повномасштабною війною. Уже з 2023 року спостерігалось відновлення і подальше посилення цього напрямку цифровізації. У 2023 році було сформовано 159 975 сертифікатів, у 2024 році – 157 426, у 2025 році – 161 590. Особливо показовим є зростання дистанційного формування сертифікатів: з 6 842 у 2022 році до 16 192 у 2023 році, 18 912 у 2024 році та 29 098 у 2025 році. Це означає, що цифрові послуги Казначейства ставали не лише масовими, а й дедалі зручнішими, мобільнішими та більш адаптованими до умов віддаленої роботи.

Показник скасованих сертифікатів також має аналітичне значення. Його зростання з 81 535 у 2020 році до 143 902 у 2025 році свідчить не про послаблення системи, а про її активне адміністрування, оновлення електронних ключів, контроль за повноваженнями користувачів і дотримання вимог безпеки. У цифровому середовищі це є ознакою зрілої системи управління електронною ідентифікацією.

Водночас результати впровадження цифрових технологій слід оцінювати не лише за показниками документів і сертифікатів, а й через їх вплив на здатність Казначейства забезпечувати виконання державного бюджету в умовах зростання обсягів фінансових потоків. У таблиці 2.7 представлено основні показники доходів і касових видатків державного бюджету за 2020–2025 роки.

Таблиця 2.7

Доходи та касові видатки державного бюджету України в умовах розвитку цифрового казначейського обслуговування у 2020–2025 роках, млрд грн

Рік	Доходи державного бюджету	Касові видатки державного бюджету
2020	1 076,0	1 288,0
2021	1 296,9	1 490,3
2022	1 787,7	2 705,7
2023	2 672,5	4 014,8
2024	3 123,5	4 488,3
2025	3 841,0	5 480,5

Джерело: складено за: [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]

Як показано у таблиці 2.7, впродовж 2020–2025 років обсяги бюджетних ресурсів, що проходили через систему Казначейства, суттєво зросли. Доходи державного бюджету збільшилися з 1 076,0 млрд грн у 2020 році до 3 841,0 млрд грн у 2025 році, тобто більш ніж у 3,5 раза. Касові видатки державного бюджету за цей самий період зросли з 1 288,0 млрд грн до 5 480,5 млрд грн, тобто більш ніж у 4,2 раза. Така динаміка свідчить, що в умовах різкого зростання бюджетного навантаження Казначейство не лише зберегло працездатність, а й забезпечило функціонування системи в набагато складнішому операційному середовищі. У цьому контексті цифрові технології слід оцінювати як одну з базових умов такого результату. За відсутності електронного документообігу, дистанційної взаємодії та систем електронної ідентифікації забезпечити

проходження таких обсягів доходів і видатків було б надзвичайно складно. Отже, цифровізація стала не просто елементом модернізації, а інструментом підтримання стійкості казначейського обслуговування в умовах масштабного фінансового навантаження.

Ще один важливий аспект оцінки пов'язаний із контрольними результатами, оскільки цифрові технології впливають не лише на швидкість обслуговування, а й на якість бюджетного контролю. У таблиці 2.8 представлено динаміку попереджень про неналежне виконання бюджетного законодавства, складених органами Казначейства у 2020–2025 роках.

Таблиця 2.8

Динаміка попереджень про порушення бюджетного законодавства,
виявлених органами Казначейства у 2020–2025 роках

Рік	Кількість попереджень, од.	Сума, млрд грн
2020	31 071	27,6
2021	41 840	45,1
2022	32 619	16,6
2023	34 911	26,8
2024	47 832	30,7
2025	64 690	39,8

Джерело: складено за: [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]

Дані таблиці 2.8 показують, що органи Казначейства впродовж досліджуваного періоду зберігали високу активність у сфері бюджетного контролю. У 2020 році було складено 31 071 попередження на суму 27,6 млрд грн, у 2021 році – 41 840 попереджень на 45,1 млрд грн, у 2024 році – 47 832 попередження на 30,7 млрд грн, а у 2025 році – вже 64 690 попереджень на 39,8 млрд грн. Зростання цих показників слід розглядати не лише як прояв масштабності бюджетних потоків, а і як підтвердження того, що цифрові механізми подання, реєстрації, обліку та перевірки документів посилили здатність Казначейства виявляти порушення. Електронні формати документів, стандартизовані реєстри, цифрова фіксація бюджетних зобов'язань, автоматизовані канали перевірки та електронна історія проходження документів створили якісно нові умови для контрольної діяльності. Тому підвищення

результативності контролю також слід віднести до важливих наслідків цифровізації казначейського обслуговування.

Окремого аналізу потребує і питання кадрової стійкості системи. У 2020–2025 роках органи Казначейства функціонували в умовах скорочення чисельності працівників, територіальних переміщень і посиленого навантаження. У таблиці 2.9 наведено показники чисельності працівників органів Казначейства.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності працівників органів Державної казначейської
служби України у 2020–2025 роках

Дата станом на 1 січня	Загальна штатна чисельність, осіб	Середньооблікова / фактична чисельність працівників, осіб
2021	13 196	10 430
2022	13 301	10 006
2023	13 301	10 097
2024	13 301	8 893
2025	10 666	9 019
2026	9 603	7 944

Джерело: складено за: [46, 23; 47, 25; 48, 26; 49, 27; 50, 28; 51, 29]

Як видно з таблиці 2.9, чисельність працівників Казначейства упродовж періоду скорочувалася. Якщо станом на 01.01.2021 середньооблікова чисельність працівників становила 10 430 осіб, то станом на 01.01.2026 – уже 7 944 особи. Отже, кадровий ресурс системи за цей період зменшився більш ніж на 2,4 тис. осіб. Водночас, як було показано в таблицях 2.9 і 2.12, у цей самий час зростали і масштаби електронного документообігу, і обсяги бюджетних коштів, що проходили через систему Казначейства. Це дає підстави стверджувати, що цифровізація частково компенсувала кадрові обмеження. Саме переведення значної частини операцій у дистанційний формат, автоматизація маршрутизації документів, використання електронного підпису та стандартизованих електронних форм дозволили Казначейству обслуговувати більші обсяги операцій у складніших умовах навіть за скорочення чисельності персоналу.

Отже, результати впровадження цифрових технологій у діяльність Державної казначейської служби України у 2020–2025 роках доцільно оцінювати

як стратегічно позитивні. Цифровізація не лише модернізувала окремі процедури, а змінила саму модель казначейського обслуговування – від переважно паперової та контактної до інтегрованої, дистанційної, безпечної та високопродуктивної. Саме тому вона стала одним із ключових чинників забезпечення стійкого функціонування системи казначейського обслуговування державного бюджету в Україні.

РОЗДІЛ 3

ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Переваги цифровізації казначейського обслуговування для управління державними фінансами

Цифровізація казначейського обслуговування є одним із ключових напрямів модернізації системи управління державними фінансами, оскільки саме на рівні казначейства концентруються операції з виконання бюджетів, реєстрації зобов'язань, проведення платежів, обліку, звітності та контролю за цільовим використанням коштів. У сучасних умовах цифрова трансформація означає не лише переведення документів в електронну форму, а й побудову єдиного інформаційного середовища, у межах якого розпорядники бюджетних коштів, органи Казначейства, фінансові органи, контролюючі інституції та громадськість працюють із синхронізованими даними. Це суттєво змінює якість бюджетного процесу, оскільки рішення приймаються на основі оперативної інформації, а контроль набуває системного і превентивного характеру [13, 42].

В українській практиці цифровізація казначейського обслуговування вже має конкретні організаційні та технологічні форми. Насамперед ідеться про систему дистанційного обслуговування клієнтів Державної казначейської служби України, яка забезпечує електронний обмін документами між органами Казначейства та розпорядниками бюджетних коштів. Через цю систему подаються платіжні документи, реєстри, підтвердні матеріали, отримуються виписки та інша службова інформація. Застосування кваліфікованого електронного підпису надає таким документам юридичної сили, а отже, дозволяє відмовитися від значної частини паперового документообігу. Практичний результат полягає в тому, що час між підготовкою документа, його поданням,

перевіркою та проведенням платежу скорочується, а ризик технічних помилок, пов'язаних із ручним введенням інформації, істотно зменшується.

Не менш важливою складовою цифрової трансформації є електронна звітність розпорядників і одержувачів бюджетних коштів. Система «Є-Звітність» забезпечує подання фінансової та бюджетної звітності в електронній формі, її автоматизовану обробку та уніфікацію. Для управління державними фінансами це має принципове значення, оскільки якісне казначейське обслуговування неможливе без своєчасної та стандартизованої звітної інформації. Коли дані надходять у цифровому форматі за єдиними шаблонами, стає можливим автоматичне зіставлення показників кошторисів, зобов'язань, касових видатків і залишків коштів. Саме це формує підґрунтя для підвищення точності бюджетного обліку та якості фінансового контролю [5, 142].

Окремий напрям цифровізації пов'язаний із відкритістю бюджетної інформації. Важливу роль у цьому процесі відіграє екосистема Є-data, до якої належить, зокрема, вебпортал використання публічних коштів spending.gov.ua та портал openbudget.gov.ua. Через ці ресурси публікуються відомості про транзакції розпорядників бюджетних коштів, бюджетні показники, дані про виконання бюджетів та інші фінансові параметри [6]. Для казначейського обслуговування це має не лише інформаційне, а й управлінське значення. Публічність даних дисциплінує учасників бюджетного процесу, підвищує відповідальність за проведені операції та розширює можливості зовнішнього контролю з боку громадськості, журналістів, аналітичних центрів і контрольних органів [54, 1].

Суттєвий ефект для системи державних фінансів створює також цифрове поєднання казначейського обслуговування з іншими державними сервісами. У сфері публічних закупівель таку роль відіграє система Prozorro, дані якої можуть використовуватися для зіставлення бюджетних зобов'язань і платежів із фактичними закупівельними процедурами та умовами договорів. У сфері державних запозичень важливим цифровим каналом став продаж облігацій внутрішньої державної позики через застосунок «Дія», банки та фінтех-

платформи. Це рішення розширило участь фізичних осіб у фінансуванні державного бюджету, а отже, підсилило неемісійні джерела покриття бюджетних потреб. Хоча безпосереднє казначейське обслуговування боргових операцій здійснюється в межах взаємодії Міністерства фінансів, Національного банку України та Державної казначейської служби України, саме цифрові канали доступу зробили цей сегмент державних фінансів значно ближчим до громадян.

Для систематизації основних цифрових рішень, що вже використовуються у сфері казначейського обслуговування та управління державними фінансами, доцільно звернутися до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Ключові цифрові інструменти казначейського обслуговування та їх
значення для управління державними фінансами**

Цифровий інструмент / платформа	Функціональне призначення	Значення для управління державними фінансами
1	2	3
Система дистанційного обслуговування клієнтів Казначейства («Клієнт казначейства – Казначейство»)	Подання платіжних документів, реєстрів, отримання виписок, електронний документообіг між розпорядниками коштів і Казначейством	Скорочує час проведення операцій, зменшує паперовий документообіг, прискорює контроль за платежами та підвищує виконавську дисципліну
Система «Є-Звітність»	Подання бюджетної та фінансової звітності в електронній формі, уніфікація звітних форм, централізована обробка інформації	Підвищує якість бюджетного обліку, забезпечує оперативне отримання звітних даних, спрощує аналітику та контроль
Є-data / spending.gov.ua	Публікація транзакцій та інформації про використання публічних коштів	Посилює прозорість бюджетних операцій, створює умови для громадського контролю, знижує ризик приховування неефективних витрат
openbudget.gov.ua	Відкритий доступ до даних про бюджетні показники та виконання бюджетів	Покращує аналітичне супроводження бюджетного процесу, полегшує моніторинг доходів і видатків, сприяє підзвітності
Prozorro	Цифровізація закупівельних процедур, фіксація даних про договори, постачальників і результати закупівель	Створює інформаційну базу для перевірки обґрунтованості бюджетних зобов'язань і платежів, підвищує прозорість видатків

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Застосунок «Дія», банківські та фінтех-канали для придбання ОВДП	Цифровий доступ фізичних осіб до державних цінних паперів	Розширює внутрішню інвесторську базу, посилює неемісійне фінансування бюджету, підтримує ліквідність державних фінансів

У таблиці 3.1 представлено ті цифрові рішення, які безпосередньо або опосередковано впливають на якість казначейського обслуговування. Їх спільною рисою є те, що вони переводять бюджетні операції з режиму фрагментарного документального супроводу в режим інтегрованого управління даними. Це дозволяє розглядати цифровізацію не як окрему технічну зміну, а як інструмент інституційного посилення всієї системи публічних фінансів [22, 141].

Першою базовою перевагою цифровізації є прискорення бюджетних процедур. У традиційній моделі значна частина часу витрачалася на підготовку паперових документів, їх фізичне подання, перевірку, повернення на доопрацювання та повторне подання. У цифровому форматі цей цикл суттєво скорочується. Розпорядник коштів може швидше подати пакет документів, а орган Казначейства – оперативніше перевірити повноту та коректність інформації. У результаті підвищується швидкість касового виконання бюджету, що має особливе значення в умовах воєнного стану, коли оборонні, соціальні та гуманітарні видатки потребують безперервного фінансування. Цифрові системи дають можливість автоматично перевіряти відповідність платежу бюджетним асигнуванням, наявність зареєстрованого зобов'язання, правильність реквізитів, повноту супровідних документів та інші параметри. За рахунок цього контроль зміщується з етапу постфактумного виявлення порушень на етап їх недопущення. Для державних фінансів це означає зниження кількості несанкціонованих, помилкових або нецільових операцій, а також раціональніше використання контрольних ресурсів [33].

Відкриті портали публічних фінансів змінюють саму логіку управління бюджетом. Якщо раніше значний масив фінансової інформації залишався фактично закритим для зовнішнього аналізу, то нині дані про транзакції,

бюджетні призначення та виконання бюджетів можуть бути використані для контролю в режимі постійного спостереження. Прозорість у цьому випадку виконує не лише інформаційну, а й профілактичну функцію, оскільки публічність стримує неефективні управлінські рішення та знижує простір для зловживань [58, 379].

Ще одна перевага стосується, того, що у покращенні управління ліквідністю держави. Казначейське обслуговування безпосередньо пов'язане з управлінням рухом коштів на Єдиному казначейському рахунку, прогнозуванням касових розривів і розподілом платіжних пріоритетів. Цифрові інструменти забезпечують швидке накопичення та обробку інформації про залишки, зобов'язання, фактичні видатки та очікувані надходження. Це підвищує якість короткострокового фінансового планування, дозволяє краще балансувати потреби бюджету та підтримувати стійкість платіжної системи держави.

Стандартизовані електронні форми, автоматизовані перевірки, шаблонізація документів та централізовані бази даних зменшують кількість технічних помилок, дублювання інформації та випадків неоднакового трактування фінансових показників. Для державних фінансів це означає підвищення достовірності бюджетної інформації та кращу порівнюваність даних між розпорядниками, територіями та періодами. Воєнний стан, ризики пошкодження інфраструктури, релокація установ та обмеження фізичного доступу до робочих місць довели практичну необхідність дистанційних форматів взаємодії. Цифрові системи дозволяють підтримувати роботу органів влади навіть за умов просторової розосередженості, а електронні архіви та резервне зберігання даних підвищують стійкість бюджетного процесу. Саме тому цифровізація казначейського обслуговування є не лише напрямом модернізації, а й елементом фінансової безпеки держави [18].

Для узагальнення управлінського ефекту від цифровізації казначейського обслуговування виділемо основні переваги та показати механізм їх впливу на систему державних фінансів, що відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги цифровізації казначейського обслуговування для управління
державними фінансами

Перевага	Механізм реалізації	Практичний результат для системи державних фінансів
Оперативність проведення бюджетних операцій	Електронне подання документів, автоматизована перевірка, дистанційна взаємодія	Скорочення строків проходження платежів, швидше фінансування пріоритетних видатків
Посилення фінансового контролю	Автоматична перевірка відповідності платежів асигнуванням, зобов'язанням і реквізітам	Зменшення кількості порушень бюджетного законодавства та нецільових витрат
Прозорість і підзвітність	Публікація даних на spending.gov.ua та openbudget.gov.ua , цифровий слід операцій	Підвищення довіри до бюджетного процесу, посилення громадського та інституційного контролю
Якісніше управління ліквідністю	Консолідація даних про надходження, видатки, залишки та потреби у фінансуванні	Точніше планування касових видатків, зниження ризику касових розривів
Уніфікація звітності та обліку	Електронні форми, централізовані бази даних, стандартизація звітних показників	Підвищення достовірності фінансової інформації, спрощення аналізу й аудиту
Стійкість у кризових умовах	Дистанційні сервіси, електронний архів, резервне зберігання інформації	Безперервність бюджетного процесу в умовах воєнного стану та інших надзвичайних ситуацій
Розширення цифрових фінансових каналів держави	Онлайн-доступ до ОВДП через «Дію», банки та фінтех-сервіси	Посилення внутрішнього боргового ринку, залучення коштів населення до фінансування бюджету

Як видно з таблиці 3.2, цифровізація казначейського обслуговування має багатовимірний ефект. Вона одночасно впливає на швидкість операцій, якість контролю, прозорість, облік, ліквідність і стійкість системи державних фінансів. Особливо важливо те, що ці переваги не існують ізольовано. Наприклад, оперативність без якісного контролю може створювати додаткові ризики, а прозорість без уніфікованих даних – не давати повного управлінського результату. Саме інтеграція цифрових сервісів забезпечує кумулятивний ефект, коли кожен компонент підсилює інший.

Управлінське значення цифровізації казначейського обслуговування особливо чітко проявляється в умовах високої турбулентності бюджетного

середовища. Коли держава змушена швидко перерозподіляти ресурси між обороною, соціальним захистом, медициною, відновленням інфраструктури та борговими виплатами, ключовим ресурсом стає не лише наявність коштів, а й швидкість обробки інформації, точність контролю та здатність приймати рішення на основі актуальних даних. У такій ситуації цифрові платформи фактично стають інфраструктурою управління державними фінансами [26, 63].

Отже, переваги цифровізації казначейського обслуговування для управління державними фінансами полягають у прискоренні бюджетних процедур, посиленні контролю за рухом коштів, зростанні прозорості, поліпшенні управління ліквідністю, стандартизації звітності та забезпеченні безперервності фінансових процесів у кризових умовах. Українська практика вже демонструє використання конкретних цифрових інструментів – системи дистанційного обслуговування клієнтів Казначейства, системи «Є-Звітність», порталів spending.gov.ua та openbudget.gov.ua, системи Prozorro, а також цифрових каналів доступу до ОВДП через «Дію» та фінансові платформи. Сукупно ці рішення формують основу для переходу від фрагментарного казначейського супроводу до інтегрованого, прозорого та керованого в реальному часі механізму виконання бюджету, що є необхідною умовою підвищення ефективності державних фінансів.

3.2. Проблеми та ризики впровадження цифрових трансформацій у системі казначейського обслуговування

Цифрова трансформація казначейського обслуговування є необхідною умовою підвищення ефективності управління державними фінансами, однак її впровадження супроводжується не лише позитивними результатами, а й низкою системних проблем і ризиків. Це пояснюється тим, що казначейське обслуговування охоплює критично важливі процеси виконання державного і місцевих бюджетів, проведення платежів, реєстрації бюджетних зобов'язань, обліку, звітності та контролю за цільовим використанням коштів.

Упровадження цифрових рішень у системі казначейського обслуговування в Україні пов'язане з переходом від локальних і частково ізольованих інформаційних процедур до інтегрованої цифрової моделі, в межах якої взаємодіють органи Казначейства, розпорядники бюджетних коштів, фінансові органи, контролюючі структури та інші учасники бюджетного процесу.

У таблиці 3.3 представлено SWOT-аналіз цифрових трансформацій у системі казначейського обслуговування.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз цифрових трансформацій у системі казначейського обслуговування

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
Наявність базових цифрових сервісів для дистанційного казначейського обслуговування; використання електронного документообігу та кваліфікованого електронного підпису; функціонування електронної звітності; підвищення швидкості обробки документів і платежів; зростання прозорості завдяки публічним фінансовим порталам; формування цифрового сліду операцій, що спрощує контроль і аудит; можливість централізованого накопичення та аналізу бюджетних даних.	Нерівномірний рівень технічного забезпечення різних установ; фрагментарність інтеграції між окремими інформаційними системами; залежність від якості первинних даних, які вводяться розпорядниками; недостатній рівень цифрових компетентностей частини персоналу; збереження дублювання електронних і паперових процедур; складність швидкої адаптації програмного забезпечення до змін бюджетного законодавства; обмеженість фінансових ресурсів на модернізацію ІТ-інфраструктури.
O – можливості	T – загрози
Побудова єдиної цифрової екосистеми управління державними фінансами; поглиблення інтеграції казначейських систем із бюджетними, податковими, закупівельними та аудиторськими платформами; застосування аналітичних модулів для ризик-орієнтованого контролю; автоматизація моніторингу бюджетних порушень у режимі реального часу; розширення відкритих даних і громадського контролю; підвищення якості прогнозування ліквідності та касового планування; розвиток захищених резервних цифрових рішень для забезпечення безперервності роботи в кризових умовах.	Кібератаки на державні інформаційні системи; несанкціонований доступ до фінансових даних; технічні збої, втрата даних або переривання доступу до сервісів; ризики воєнного часу, пов'язані з пошкодженням інфраструктури та зв'язку; правові колізії між швидкістю цифрових процедур і вимогами фінансового контролю; надмірна залежність від окремих програмних рішень або підрядників; зростання масштабів помилок у разі системного збою; зниження довіри до системи у випадку витоку даних або блокування платежів

Таблиця 3.3 показує, що цифрова трансформація казначейського обслуговування не є однозначно безризиковим процесом. Її сильні сторони

пов'язані насамперед з оперативністю, стандартизацією, прозорістю та контрольованістю бюджетних операцій. Водночас слабкі сторони стосуються переважно нерівномірності інституційної готовності, недостатньої технологічної сумісності та кадрових обмежень. Можливості відкривають шлях до формування єдиної цифрової системи публічних фінансів, тоді як загрози концентруються навколо кібербезпеки, технологічної стійкості та управлінської надійності.

Детальний аналіз наведених у таблиці 3.3 позицій дозволяє конкретизувати основні проблеми впровадження цифрових трансформацій у системі казначейського обслуговування. Насамперед слід зазначити проблему технологічної неоднорідності. Хоча базові цифрові сервіси вже функціонують, рівень технічної готовності розпорядників бюджетних коштів залишається різним. Частина установ має належне комп'ютерне забезпечення, стабільний інтернет-зв'язок і персонал, підготовлений до роботи з цифровими платформами, тоді як інші працюють в умовах застарілої техніки, обмеженого програмного ресурсу та нестійкого підключення. У результаті виникає нерівномірність швидкості та якості виконання казначейських процедур, що суперечить логіці уніфікованого бюджетного процесу [53, 29].

Суттєвою проблемою є також неповна інтеграція інформаційних систем. У сфері державних фінансів функціонують окремі цифрові рішення, які обслуговують різні сегменти бюджетного процесу: казначейські операції, електронну звітність, публічні закупівлі, відкриті дані, боргові операції та інші напрями. Однак між такими системами не завжди забезпечено повну автоматичну сумісність даних. Через це частина інформації дублюється, переноситься вручну або потребує додаткової верифікації. На практиці це зменшує ефект цифровізації, оскільки цифрова система залишається не повністю інтегрованою, а частково фрагментованою.

Окремої уваги потребує проблема якості первинних даних. Будь-яка цифрова система підвищує ефективність лише за умови коректного введення інформації на початковому етапі. Якщо розпорядник бюджетних коштів припускається помилки під час формування платіжного документа, звіту чи

бюджетного зобов'язання, ця помилка може поширюватися на подальші етапи обробки даних, викривляти звітність і ускладнювати контроль [45, 1]. Отже, цифровізація не усуває повністю людський фактор, а лише змінює характер пов'язаних із ним ризиків: від випадкових помилок ручної обробки до системних похибок у цифровому середовищі. Ще однією проблемою є кадровий аспект. Упровадження цифрових трансформацій вимагає не лише технічного оновлення, а й формування належного рівня цифрових компетентностей працівників Казначейства, фінансових органів та розпорядників бюджетних коштів. Недостатнє володіння цифровими інструментами, незрозуміння логіки автоматизованих перевірок, помилки під час використання електронного підпису або електронного документообігу можуть призводити до затримок у проведенні операцій. Крім того, у перехідний період часто виникає ситуація, коли персонал змушений одночасно працювати і в новому цифровому форматі, і за старими процедурними моделями, що збільшує навантаження та знижує ефективність [57, 8].

Важливою проблемою є збереження паралельних паперових і електронних процедур. На практиці цифрова трансформація не завжди означає повну відмову від паперового документообігу. У багатьох випадках електронний документ існує одночасно з паперовим, а окремі дії дублюються з метою перестрахування або через нормативні обмеження. Така ситуація уповільнює операції, створює додаткові витрати часу та ресурсів і не дозволяє повною мірою реалізувати переваги цифровізації. Інакше кажучи, часткова цифровізація без перегляду процедурної логіки може перетворитися не на спрощення, а на ускладнення системи. Найбільш чутливою групою ризиків є кіберризики. Система казначейського обслуговування працює з фінансовою інформацією високої критичності, тому будь-яке несанкціоноване втручання може мати серйозні наслідки для бюджетного процесу. Ризик полягає не лише у викраденні або знищенні даних, а й у можливому блокуванні доступу до систем, підміні реквізитів, втручанні в обробку платіжних документів або порушенні безперервності платежів. В умовах воєнного стану ці загрози посилюються,

оскільки державні фінансові системи є потенційними цілями кібератак. Саме тому цифрова трансформація казначейського обслуговування повинна супроводжуватися не формальним, а реально дієвим посиленням кіберзахисту, резервуванням даних, багаторівневою аутентифікацією та постійним моніторингом аномальної активності.

Поряд із кіберзагрозами існують ризики технічних збоїв. Навіть без зовнішнього втручання система може зазнавати перевантаження, втрати зв'язку, помилок синхронізації, відмови серверного обладнання або проблем із програмними оновленнями. У сфері казначейського обслуговування наслідки таких збоїв можуть бути особливо відчутними, оскільки йдеться про щоденні платежі, соціальні виплати, фінансування оборонних потреб, трансферти місцевим бюджетам і обслуговування державного боргу. Якщо цифрова система не має належних резервних механізмів, локальний технічний збій може перетворитися на системне порушення бюджетної дисципліни [9].

Серйозним ризиком є також нормативно-правова нестабільність. Бюджетне законодавство, особливо в умовах воєнного стану, зазнає частих змін. Для цифрових систем це означає необхідність швидкого оновлення алгоритмів перевірки, шаблонів документів, правил обробки бюджетних операцій та параметрів звітності. Якщо програмне забезпечення не адаптується своєчасно, виникає розрив між правовими вимогами та фактичним функціонуванням цифрової платформи. У такій ситуації користувачі або працюють із застарілими налаштуваннями, або змушені шукати обхідні рішення, що негативно впливає на законність і якість казначейського обслуговування.

Не менш важливим є ризик надмірної залежності від окремих програмних рішень та технічних підрядників. Чим складнішою стає цифрова архітектура державних фінансів, тим вищими є вимоги до її підтримки, оновлення та захисту. Якщо критично важливі елементи системи залежать від вузького кола постачальників або від одного технічного рішення, виникає інституційна вразливість. Це може проявлятися у затримках модернізації, підвищенні вартості

технічної підтримки, обмеженні гнучкості держави у прийнятті рішень або навіть у ризику технологічного блокування окремих функцій [34, 47].

Значний ризик цифрових трансформацій пов'язаний також із питанням довіри. Система казначейського обслуговування повинна бути не лише швидкою і технологічною, а й надійною в очах користувачів. Якщо розпорядники коштів, органи влади або громадськість стикаються з помилками, затримками, непрозорою логікою автоматизованих рішень чи витоками інформації, це підриває довіру до цифрових інструментів загалом. У результаті частина користувачів починає сприймати цифровізацію не як засіб підвищення ефективності, а як джерело додаткових ризиків. Саме тому цифрова трансформація має супроводжуватися зрозумілими правилами, стабільною технічною роботою та якісною комунікацією з користувачами.

Разом із тим SWOT-аналіз, поданий у таблиці 3.3, свідчить, що виявлені проблеми не заперечують доцільності цифрової трансформації, а лише підтверджують необхідність її поетапного, контрольованого й інституційно забезпеченого впровадження. Сильні сторони системи створюють реальну основу для подальшого розвитку, а можливості вказують на перспективу формування цілісної цифрової екосистеми управління державними фінансами. Проте реалізація цих можливостей буде результативною лише за умови нейтралізації слабких сторін і зниження впливу зовнішніх загроз.

Отже, основні проблеми впровадження цифрових трансформацій у системі казначейського обслуговування пов'язані з нерівномірністю технічного забезпечення установ, фрагментарністю інформаційної інтеграції, залежністю від якості первинних даних, недостатнім рівнем цифрових компетентностей персоналу, дублюванням процедур та складністю оперативної адаптації цифрових платформ до змін законодавства. Ключові ризики концентруються у площині кібербезпеки, технічної стійкості, нормативної узгодженості, організаційної залежності від окремих програмних рішень та підтримання довіри до цифрової інфраструктури державних фінансів. Саме тому цифрова трансформація казначейського обслуговування повинна розглядатися не як суто

технічне оновлення, а як комплексна інституційна реформа, що поєднує технології, право, управління, безпеку та професійну підготовку кадрів.

3.3. Перспективні напрями вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету

Подальше вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету має відбуватися не як окреме технічне оновлення, а як цілісна модернізація механізму виконання бюджету, управління ліквідністю, контролю бюджетних зобов'язань, обробки фінансових документів і формування звітності. У сучасних умовах ефективність казначейського обслуговування визначається вже не лише швидкістю проведення платежів, а здатністю системи працювати на основі повних, достовірних і синхронізованих даних, забезпечувати превентивний контроль, витримувати кіберзагрози та зберігати безперервність бюджетних операцій за умов воєнного стану. Саме тому перспективи розвитку цієї сфери пов'язані насамперед із поглибленням цифрової інтеграції, підвищенням аналітичної спроможності, посиленням захищеності та стандартизацією процедур [9].

Найбільш реалістичним і водночас стратегічно важливим напрямом є створення єдиного інтегрованого цифрового середовища казначейського обслуговування державного бюджету. На практиці це означає не просто паралельне функціонування окремих сервісів, а їх повноцінну взаємодію в межах спільної логіки бюджетного процесу. Система дистанційного обслуговування клієнтів Казначейства, електронна звітність, реєстрація бюджетних зобов'язань, облік касових видатків, інформація про публічні закупівлі, дані про боргові операції та відкриті фінансові портали мають працювати як взаємопов'язані елементи, між якими дані передаються автоматично, без дублювання і ручного перенесення. Така інтеграція дасть змогу істотно зменшити кількість технічних помилок, скоротити час обробки документів і забезпечити постійне оновлення

фінансової інформації в режимі, максимально наближеному до реального часу [1, 91; 14, 44].

Перспективним напрямом є також поглиблення автоматизації казначейського контролю на всіх стадіях виконання державного бюджету. Йдеться про перехід від переважно формальної перевірки документів до системи автоматизованих контрольних правил, які дозволяють ще до проведення платежу виявляти невідповідність бюджетним асигнуванням, помилки в реквізитах, дублювання операцій, порушення строків, відхилення від затверджених фінансових планів або ознаки підвищеного ризику. У такому форматі цифровізація не лише пришвидшує роботу Казначейства, а й підсилює його контрольну функцію. Для державного бюджету це має принципове значення, оскільки дає змогу зменшити частку порушень, які виявляються вже після проведення видатків, і змістити акцент на запобігання неправомірним або неефективним операціям.

Важливою перспективою є запровадження повноцінного ризик-орієнтованого підходу в казначейському обслуговуванні державного бюджету. За умов зростання обсягів фінансових операцій, особливо у сферах оборони, соціального захисту, медичного забезпечення та відновлення інфраструктури, однаковий рівень контролю до всіх платежів уже не є достатньо ефективним. Реальний розвиток системи полягає у створенні аналітичних модулів, які дозволяють автоматично визначати операції з підвищеним ризиком за набором конкретних критеріїв: незвично великі суми, повторювані коригування документів, нетипові зміни реквізитів, відхилення від кошторисних параметрів, висока концентрація платежів за короткий період, зв'язок із закупівлями, що потребують додаткової перевірки. Такий підхід не скасовує загальні контрольні процедури, але дозволяє спрямовувати додаткову увагу саме на найбільш вразливі ділянки виконання бюджету [20, 1].

Окремого значення набуває вдосконалення управління ліквідністю державного бюджету на основі цифрових інструментів. Перспективи тут пов'язані з розширенням можливостей щоденного прогнозування надходжень і

видатків, оперативного аналізу залишків коштів на Єдиному казначейському рахунку, моделювання касових розривів та визначення пріоритетності фінансування. Чим вищою є точність цих процесів, тим стабільніше держава виконує свої поточні фінансові зобов'язання, включаючи соціальні виплати, трансферти, оплату захищених видатків і обслуговування державного боргу. Удосконалення системи казначейського обслуговування в цій частині полягає у переході від переважно реактивного управління потоками коштів до проактивного фінансового планування, яке базується на консолідованих цифрових даних та аналітичному прогнозуванні.

Реальною і необхідною перспективою є уніфікація електронних документів та стандартів фінансових даних. Для ефективної роботи казначейської системи важливо, щоб усі учасники бюджетного процесу використовували однакові цифрові формати документів, єдині довідники, стандартизовані коди операцій і синхронізовані правила заповнення реквізитів. Без цього навіть технологічно сучасні системи залишаються частково несумісними, а інтеграція між ними потребує додаткового ручного втручання. Тому вдосконалення системи казначейського обслуговування об'єктивно пов'язане з переходом до уніфікованої архітектури даних, у межах якої бюджетне зобов'язання, фінансовий документ, платіж, звіт і контрольна позначка формуються як елементи єдиного цифрового циклу.

Подальший розвиток системи неможливий без посилення її кіберстійкості. Оскільки казначейське обслуговування державного бюджету належить до критичної фінансової інфраструктури, перспективи його вдосконалення безпосередньо пов'язані із захистом інформаційних систем, платіжних каналів, електронних архівів і баз даних. У практичному вимірі це означає розбудову багаторівневої системи аутентифікації, сегментування доступу користувачів відповідно до їх повноважень, резервне копіювання даних, створення дублюючих центрів обробки інформації, безперервний моніторинг підозрілої активності та регулярне оновлення програмного забезпечення. В умовах

воєнного стану безпека цифрового казначейського середовища стає не допоміжною, а базовою умовою стабільності бюджетного процесу.

Удосконалення системи казначейського обслуговування також має бути пов'язане із забезпеченням безперервності її функціонування в кризових умовах. Практика останніх років показала, що система державних фінансів повинна зберігати працездатність навіть за умов фізичного пошкодження інфраструктури, перебоїв зі зв'язком, релокації державних органів та високого навантаження на цифрові ресурси. Тому реальна перспектива розвитку полягає у побудові такої моделі казначейського обслуговування, в якій ключові операції можуть здійснюватися дистанційно, з використанням захищених резервних каналів і дублюючих технічних рішень. Це дозволить мінімізувати ризики зупинення платежів і зберегти функціонування державного бюджету навіть за надзвичайних обставин [16].

Суттєвий напрям удосконалення полягає у поглибленні взаємодії Казначейства з іншими цифровими системами у сфері публічних фінансів. Реальна ефективність казначейського обслуговування значно зростає тоді, коли платіж не розглядається ізольовано, а перевіряється в контексті повного бюджетного циклу. Це означає, що інформація про бюджетне призначення, закупівельну процедуру, укладений договір, зареєстроване зобов'язання, касове виконання і підсумкову звітність має бути взаємопов'язаною. Саме такий підхід дає змогу перейти від фрагментарної перевірки документів до повного цифрового супроводу бюджетної операції. Для державного бюджету це особливо важливо у сферах із великим обсягом видатків, де ризик неузгодженості між різними етапами фінансування є найбільш відчутним.

Перспективним є і подальше розширення аналітичної функції казначейського обслуговування. У традиційному розумінні казначейство асоціюється передусім із проведенням платежів, обліком і звітністю. Однак сучасна модель державних фінансів потребує значно ширших можливостей. Йдеться про формування аналітичних панелей для моніторингу виконання державного бюджету, виявлення відхилень у структурі видатків, аналізу

динаміки касових витрат, прогнозування платіжного навантаження за окремими програмами та швидкого формування управлінських висновків для Міністерства фінансів і інших органів влади. Такий розвиток не змінює базову природу казначейського обслуговування, але істотно підвищує його значення як джерела управлінської інформації.

Важливою реальною перспективою є поступове усунення дублювання електронних і паперових процедур. Повноцінна цифровізація не може вважатися завершеною, поки одні й ті самі операції одночасно оформлюються у двох форматах без об'єктивної потреби. Для вдосконалення системи необхідно, щоб електронний документ, підписаний кваліфікованим електронним підписом і належним чином зареєстрований у системі, сприймався як повноцінна правова та фінансова підстава для казначейського обслуговування. Це потребує не лише технічного доопрацювання, а й подальшого вдосконалення нормативного регулювання, яке має остаточно закріпити пріоритет цифрового документообігу там, де це не суперечить вимогам безпеки та контролю [27, 1].

Реальні перспективи розвитку системи казначейського обслуговування пов'язані також із підвищенням професійної готовності персоналу до роботи в цифровому середовищі. Навіть найкраща технологічна інфраструктура не забезпечить належного результату без фахівців, які вміють працювати з електронними системами, розуміють логіку автоматизованих перевірок, правильно використовують цифровий підпис, можуть аналізувати ризики та швидко реагувати на технічні або процедурні збої. Тому вдосконалення системи повинно супроводжуватися постійним навчанням працівників Казначейства, фінансових органів і розпорядників бюджетних коштів, а також розвитком спеціалізованих компетентностей у сфері аналітики даних, кібербезпеки та електронного бюджетного контролю.

Не менш важливим є подальше зміцнення прозорості казначейського обслуговування державного бюджету. Йдеться не лише про публікацію загальних показників виконання бюджету, а про розширення якісного доступу до інформації, яка дозволяє відстежувати рух коштів, структуру видатків,

динаміку виконання бюджетних програм та використання публічних ресурсів. Удосконалення у цій частині має полягати в оновленні форматів відкритих даних, підвищенні їх деталізації, синхронізації з іншими державними інформаційними ресурсами та створенні зручних інструментів для аналізу. Це не лише посилює зовнішній контроль, а й підвищує дисципліну всередині самої системи, оскільки кожна бюджетна операція набуває чіткої інформаційної фіксації.

Отже, перспективні напрями вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету пов'язані з поглибленням інтеграції цифрових платформ, автоматизацією контрольних процедур, розвитком ризик-орієнтованого моніторингу, покращенням управління ліквідністю, уніфікацією електронних документів і даних, посиленням кіберстійкості, забезпеченням безперервності роботи в кризових умовах, розширенням аналітичних можливостей, підвищенням кваліфікації персоналу та подальшим зміцненням прозорості бюджетного процесу. Саме така модель розвитку є практично обґрунтованою, інституційно реальною і найбільш відповідною сучасним потребам управління державними фінансами, оскільки вона поєднує технологічну модернізацію з підвищенням законності, підзвітності, оперативності та стійкості виконання державного бюджету.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження системи казначейського обслуговування державного бюджету в умовах цифрових трансформацій, що дало змогу сформулювати такі висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Розкрито сутність, принципи та функції казначейського обслуговування державного бюджету. Встановлено, що казначейське обслуговування є базовою складовою системи управління державними фінансами, через яку забезпечується касове виконання бюджету, облік бюджетних операцій, формування звітності, контроль за цільовим використанням коштів та управління ліквідністю єдиного казначейського рахунку. Визначено, що його функціонування ґрунтується на принципах законності, цільового використання коштів, єдності каси, прозорості, підзвітності, своєчасності, достовірності обліку та технологічності. З'ясовано, що функції казначейського обслуговування охоплюють виконання бюджету за доходами і видатками, обліково-звітне забезпечення, контроль та управління бюджетними ресурсами.

2. Досліджено фінансово-організаційне забезпечення функціонування системи казначейського обслуговування в Україні. Обґрунтовано, що його основу становлять норми Бюджетного кодексу України, підзаконні акти Кабінету Міністрів України, нормативні документи Міністерства фінансів України та регламенти Державної казначейської служби України. Визначено, що ключову роль у фінансовому забезпеченні системи відіграє єдиний казначейський рахунок, який забезпечує централізацію бюджетних ресурсів, своєчасність проведення платежів, підвищення керованості фінансовими потоками та зниження ризику касових розривів. Доведено, що належне фінансово-організаційне забезпечення є передумовою стабільності виконання державного бюджету.

3. Охарактеризовано організаційну структуру та механізм казначейського обслуговування державного бюджету. Встановлено, що організаційна модель

Державної казначейської служби України побудована за принципом централізованого управління та територіального виконання функцій. З'ясовано, що така структура забезпечує єдність бюджетних процедур, чіткий розподіл повноважень між центральним апаратом і територіальними органами, а також належний рівень контролю за проведенням бюджетних операцій. Визначено, що механізм казначейського обслуговування поєднує операції з проведення платежів, реєстрації зобов'язань, обліку, звітності та контролю в межах єдиної системи виконання бюджету.

4. Проаналізовано сучасний стан цифровізації казначейського обслуговування в Україні. Встановлено, що впродовж 2020–2025 років цифровізація казначейського обслуговування набула системного характеру та стала одним із ключових напрямів модернізації державних фінансів. З'ясовано, що домінуючою тенденцією став перехід від паперової до переважно електронної моделі обслуговування. Це підтверджується зростанням частки документів, поданих через систему дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство», з 50 % у 2020 році до 97 % у 2025 році. Доведено, що цифровізація охопила як операційний, так і звітно-аналітичний сегменти бюджетного процесу.

5. Визначено роль інформаційних систем та цифрових інструментів у діяльності органів Державної казначейської служби України. Обґрунтовано, що ключову роль у сучасній моделі казначейського обслуговування відіграють система дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство», автоматизована система «Є-Звітність», кваліфіковані електронні довірчі послуги, а також публічні цифрові ресурси, зокрема spending.gov.ua та openbudget.gov.ua. Встановлено, що ці інструменти забезпечують електронний документообіг, подання та консолідацію звітності, юридичну значимість електронних документів, відкритість бюджетної інформації та посилення суспільного контролю. З'ясовано, що їх сукупне функціонування формує цілісне цифрове середовище казначейського обслуговування.

6. Оцінено результати впровадження цифрових технологій у казначейське обслуговування державного бюджету. Встановлено, що цифрові технології забезпечили суттєве зростання обсягів електронного документообігу, розширення дистанційного обслуговування клієнтів та підвищення масштабів електронної ідентифікації. Виявлено, що цифровізація дала змогу зберегти безперервність казначейського обслуговування в умовах воєнного стану, зростання бюджетних потоків і скорочення кадрового ресурсу. Доведено, що саме цифрові рішення стали одним із ключових чинників стійкості системи, оскільки дозволили забезпечити обслуговування значно більших обсягів доходів і видатків державного бюджету в складних зовнішніх умовах.

7. Обґрунтовано переваги цифровізації для управління державними фінансами. Визначено, що основними перевагами цифровізації є прискорення бюджетних процедур, підвищення оперативності проведення платежів, посилення попереднього і поточного контролю, зростання прозорості бюджетних операцій, покращення управління ліквідністю, уніфікація облікових і звітних даних, а також зниження впливу людського фактора. Доведено, що цифрові інструменти підвищують якість управлінських рішень, оскільки забезпечують доступ до актуальної, структурованої та зіставної фінансової інформації. Встановлено, що в умовах воєнного стану цифровізація стала також чинником безперервності бюджетного процесу та фінансової безпеки держави.

8. Виявлено проблеми та ризики впровадження цифрових трансформацій у системі казначейського обслуговування. З'ясовано, що до основних проблем належать нерівномірний рівень технічного забезпечення установ, неповна інтеграція окремих інформаційних систем, залежність від якості первинних даних, недостатній рівень цифрових компетентностей частини працівників та збереження дублювання паперових і електронних процедур. Визначено, що ключовими ризиками є кібератаки, технічні збої, несанкціонований доступ до фінансових даних, правові колізії між швидкістю цифрових процедур і вимогами контролю, а також надмірна залежність від окремих програмних рішень. Доведено, що цифрова трансформація потребує не лише технологічного

оновлення, а й належного правового, організаційного, кадрового та безпекового супроводу.

9. Визначено перспективні напрями вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що подальший розвиток системи має бути пов'язаний із формуванням єдиного інтегрованого цифрового середовища казначейського обслуговування, розширенням автоматизованого контролю, запровадженням ризик-орієнтованого моніторингу, підвищенням якості управління ліквідністю та уніфікацією електронних документів і фінансових даних. Визначено доцільність посилення кіберстійкості, резервного збереження даних, забезпечення безперервності функціонування системи в кризових умовах, підвищення цифрових компетентностей персоналу та поглиблення взаємодії Казначейства з іншими цифровими системами у сфері публічних фінансів. Доведено, що саме ці напрями створюють основу для підвищення ефективності, надійності та прозорості виконання державного бюджету.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто. У результаті проведеного дослідження поглиблено теоретичні положення щодо сутності та функціонування системи казначейського обслуговування державного бюджету, проаналізовано сучасний стан її цифрової трансформації, визначено переваги, проблеми, ризики та перспективи подальшого розвитку. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані висновки та узагальнення можуть бути використані для подальшого вдосконалення системи казначейського обслуговування державного бюджету України, підвищення ефективності управління державними фінансами та розвитку цифрової інфраструктури бюджетного процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан С. Г. Функціонування казначейської системи виконання бюджетів в Україні: актуальні проблеми та шляхи розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (42). С. 91–95.
2. Бей С., Мирончук В., Британська Н. Казначейське обслуговування державного бюджету України за доходами: аналітичний вимір. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-81>
3. Братюк В. Ефективне управління державними фінансами: функції та трансформації сучасного казначейства. *Збірник тез МНПК (Мукачівський державний університет)*. 2025. С. 54. URL: https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-2025-%D0%A2%D0%95%D0%97_%D0%9C%D0%9D%D0%9F%D0%9A.pdf#page=54
4. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
5. Ватаманюк-Зелінська У., Кочіш Т. Внутрішньодержавні облігації у системі заощаджень громадян України: казначейська та цифрова підтримка. *Фінансовий простір*. 2025. Т. 57. № 3. С. 142–152. URL: [https://doi.org/10.30970/fp.3\(57\).2025.142151152](https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.142151152)
6. Відкритий бюджет (Open Budget): державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
7. Гончаренко Н.Г. Роль та значення казначейського обслуговування в роботі фінансового господарства військових частин Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/79.pdf
8. Городиський М., Зборовський М., Камнев О., Підгорний Я. Ефективне управління фінансами в умовах децентралізації. *Соціально-економічні студії*. 2023. № 12. С. 102–107.

9. Деякі питання дистанційного обслуговування розпорядників (одержувачів) бюджетних коштів: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2017 № 816-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2017-%D1%80>
10. Електронне подання звітності «Є-звітність» / Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/elektronne-podannya-zvitnosti-ye-zvitnist>
11. Зіневич О. Л. Питання ефективності казначейського управління державними фінансами. *Науковий вісник*. 2022. № 3. URL: <https://dspace.onua.edu.ua>
12. Іванова О., Сидоренко О., Скабардін О., Проценко А. Діджиталізація державного фінансового контролю у сфері публічних закупівель в Україні. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. № 1. С. 38–45. URL: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.69>
13. Кадала В. В., Гузенко О. П. Публічний (державний) фінансовий контроль як інструмент оцінювання діяльності державних підприємств у турбулентних умовах. *Центральноукраїнський журнал права та публічного управління*. 2025. № 2 (10). С. 42–49. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-2-410>
14. Казначейська система: підручник / за наук. ред. А. І. Крисоватого, О. П. Кириленко, Т. Я. Слюз. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 364 с.
15. Карпенко Є. А. Казначейське обслуговування державного бюджету: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічний вісник університету*. 2023. № 50. С. 167–173.
16. Киреев А. Цифровізація процесів в аудиті. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2024. URL: <https://eba.com.ua/didzhytalizatsiya-protsesiv-v-audyti/>
17. Кладницька Т., Соколенко Л., Цюпа О. Бюджетний контроль та фінансовий аудит у системі публічних фінансів в умовах воєнного стану та цифрової трансформації. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2026. № 13. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.1.12>
18. Клієнт казначейства – Казначейство / Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/kliyent-kaznachejstva-kaznachejstvo>

19. Ковалевич Д., Рошило В. Реалії та перспективи розвитку системи казначейства України. *Регіональна економіка та управління*. 2022. № 2 (86). С. 66–78. URL: [http://rps.chteu-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1374/1/5.pdf](http://rps.chteu.knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1374/1/5.pdf)
20. Коваленко Ю., Криниця С. Інституційне забезпечення цифрової трансформації фінансової системи України. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.9.0213>
21. Коваленко М., Сікало М. Роль цифровізації у розвитку публічних фінансів. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2 (79). С. 217–242. URL: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-1112>
22. Коробцова Д. В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Аналітичне та порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.2711>
23. Крисоватий А. І., Пасічник М. М. Бюджетний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 412 с.
24. Кузьмик М. М., Афонін Т. В. Роль Державної казначейської служби у вирішенні проблемних питань контролю за виконанням державного бюджету України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 9. С. 21–23. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.9.514>
25. Латковська Т. Виконання повноважень Державною казначейською службою в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник*. 2023. № 1. С. 48–55. URL: <https://doi.org/10.32782/yuv.v1.2023.6>
26. Мельник Т., Михальська О., Травінська С., Фещенко Ю. Стан і перспективи розвитку системи внутрішнього фінансового контролю в бюджетних установах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. № 1 (224). С. 63–74. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/816>
27. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Інноваційні технології у процесі реформування державного фінансового контролю в Україні. *Електронний*

журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2023. № 11. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.417>

28. Міністерство фінансів України. Про впровадження/регламентацію інформаційної системи «Є-Казна»: наказ від 18.08.2020 № 783. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=783%2018.08.2020%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%96%D0%BD%20%D0%84-%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0>

29. Міністерство фінансів України. Про затвердження Порядку відкриття аналітичних рахунків в органах Державної казначейської служби України: наказ від 23.08.2012 № 938. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=938%2023.08.2012%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%96%D0%BD>

30. Міністерство фінансів України. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування державного бюджету за видатками: наказ від 29.12.2015 № 1219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=1219%2029.12.2015%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%96%D0%BD>

31. Міністерство фінансів України. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування державного бюджету за витратами: наказ від 24.12.2012 № 1407: станом на 23.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0130-13#Text>

32. Міністерство фінансів України. Про затвердження Порядку обліку доходів державного бюджету: наказ від 14.01.2011 № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=%D0%BD%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%96%D0%BD%D1%83%2011%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2014.01.2011>

33. Мухамед'ярова Л., Туссибаєва Г., Шахарова А., Руджіонене К., Христаускас Ч., Ракаєва А. Вплив органів публічного аудиту на ефективність управління місцевими бюджетами. *Адміністративні науки*. 2025. Т. 15. № 12. Ст. 493. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci15120493>

34. Мулик Я. І., Пірняк А. О., Шейко К. В. Стан та розвиток ІТ-аудиту в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 47–56. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-919>
35. Підлипна Р. П., Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Індус К. П. Управління соціальними видатками Державного бюджету України через казначейське обслуговування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 43. С. 278–286. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1545>
36. 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>
37. Ползер Т., Нольте І. М., Зайвальд Й. Гендерно орієнтоване бюджетування у публічному фінансовому менеджменті: огляд літератури та дослідницький порядок денний. *Міжнародний огляд адміністративних наук*. 2021. Т. 89. № 2. С. 450–466. URL: <https://doi.org/10.1177/00208523211031796>
38. Попова Л. М. Казначейська справа: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
39. Про Державну казначейську службу України: Закон України від 24.07.2001 № 2539-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=2539-III>
40. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
41. Про затвердження Інструкції з бухгалтерського обліку операцій в органах Казначейства України: наказ Державної казначейської служби України від 27.12.2019 № 130. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=%D0%94%D0%9A%D0%A1%D0%A3%20130%2027.12.2019%20%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA>

42. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/637-2017-%D0%BF>

43. Про затвердження Правил використання системи дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство»: наказ Державної казначейської служби України від 24.09.2024 № 277. URL: <https://www.treasury.gov.ua/npa/nakaz-derzhavnoi-kaznacheiskoi-sluzhby-ukrainy-vid-30092024-277>

44. 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>

45. Прутська О., Мартинова Л. Управління публічними фінансами під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-57>

46. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2020 рік / Державна казначейська служба України. Київ, 2021. URL: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/uploads/public/602/e68/fb0/602e68fb0b6db069994723.pdf>

47. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2021 рік / Державна казначейська служба України. Київ, 2022. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publicna-informaciya/publicni-zviti>

48. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2022 рік / Державна казначейська служба України. Київ, 2023. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publicna-informaciya/publicni-zviti>

49. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2023 рік / Державна

казначейська служба України. Київ, 2024. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publiczna-informaciya/publiczni-zviti>

50. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2024 рік / Державна казначейська служба України. Київ, 2025. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publiczna-informaciya/publiczni-zviti>

51. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2025 рік / Державна казначейська служба України. Київ, 2026. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publiczna-informaciya/publiczni-zviti>

52. Публічні звіти / Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publiczna-informaciya/publiczni-zviti>

53. Радіонов Ю. Роль публічного фінансового контролю (аудиту) в економічному управлінні. *Економіка України*. 2024. Т. 67. № 8 (753). С. 29–50. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.08.029>

54. Русін В. Основні особливості функціонування органів Державної казначейської служби України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-68>

55. Савчук С., Коломийчук Н. Сучасні тенденції фінансування соціальних видатків Державного бюджету. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 4. С. 115–122. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.115>

56. Савчук В. П. Казначейська система України: сучасний стан та напрями розвитку. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 7–20.

57. Садкауї М., Нуала Ж., Булаглаг М. Управління публічними фінансами в кризових умовах: аналіз політики реагування та відновлення після землетрусу в Марокко 2023 року. *Міжнародний журнал досліджень з економіки та фінансів*. 2025. Т. 2. № 4. С. 8–16. URL: <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i4.852>

58. Сидор М. І. Вплив цифровізації на фінансовий контроль. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 379–383. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/89>

59. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки / Міністерство фінансів України. Київ, 2021. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A1%D0%A3%D0%94%D0%A4-2022-2025.pdf>

60. Сунцова О. О. Місцеві фінанси: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 240 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Матриця фінансово-організаційного забезпечення казначейського
обслуговування державного бюджету

Елемент фінансово-організаційного забезпечення	Зміст елемента	Управлінське призначення	Потенційні ризики за відсутності або слабкої реалізації
1	2	3	4
Нормативно-правова база казначейського обслуговування	Сукупність законів, постанов, наказів і порядків, які регламентують виконання бюджету, відкриття рахунків, проведення платежів, облік і звітність	Забезпечення єдиних правил роботи для всіх учасників бюджетного процесу	Правова невизначеність, різне трактування процедур, зростання кількості помилок і порушень
Єдиний казначейський рахунок	Централізований рахунок для акумулювання та використання коштів державного бюджету	Концентрація ресурсів і оперативне управління бюджетною ліквідністю	Касові розриви, неузгодженість платежів, складність контролю залишків коштів
Розмежування повноважень між учасниками бюджетного процесу	Визначення функцій Міністерства фінансів, Казначейства, розпорядників бюджетних коштів, місцевих фінансових органів та інших суб'єктів	Організаційна впорядкованість виконання бюджету та відповідальність кожного учасника	Дублювання функцій, затримки в ухваленні рішень, розмитість відповідальності
Казначейське обслуговування видатків	Проведення платежів у межах бюджетних асигнувань, кошторисів і зареєстрованих зобов'язань	Забезпечення цільового використання бюджетних коштів	Проведення необґрунтованих платежів, перевищення асигнувань, нецільове використання коштів
Казначейське обслуговування доходів	Зарахування, розподіл, облік надходжень, повернення помилково або надміру сплачених сум	Формування достовірної дохідної бази бюджету	Помилки у зарахуванні доходів, викривлення показників виконання бюджету, затримки у поверненні коштів

Продовження додатку А

1	2	3	4
Бухгалтерський облік виконання бюджету	Відображення операцій з надходжень, видатків, зобов'язань і залишків коштів за єдиною методологією	Формування достовірної інформаційної бази для управління державними фінансами	Недостовірність фінансових даних, неможливість зіставлення показників, помилки у звітності
Бюджетна звітність	Складання та подання звітів про виконання державного і місцевих бюджетів	Забезпечення підзвітності та інформаційної прозорості бюджетного процесу	Неповна або несвоєчасна інформація для ухвалення управлінських рішень
Контрольні процедури Казначейства	Попередній і поточний контроль документів, бюджетних призначень, зобов'язань і відповідності платежів установленим вимогам	Запобігання порушенням бюджетного законодавства до моменту здійснення платежу	Зростання ризику фінансових порушень, нецільових видатків і неефективного використання ресурсів
Цифрові інструменти казначейського обслуговування	Використання електронного документообігу, дистанційних сервісів, автоматизованих систем обліку та обміну даними	Прискорення обробки документів і підвищення оперативності казначейських процедур	Технічні затримки, надмірна паперова взаємодія, вищий ризик ручних помилок
Інформаційна взаємодія з розпорядниками коштів	Обмін документами, даними, реєстрами, звітністю та уточненнями між Казначейством і розпорядниками бюджетних коштів	Забезпечення безперервності фінансування та коректності проведення операцій	Несвоєчасне подання документів, затримка платежів, розбіжності в облікових даних

Основні напрями діяльності Державної казначейської служби України
(ДКСУ) відповідно до Положення (постанова КМУ № 215 від 15.04.2015 р.)

[36]

№	Напрямок діяльності	Зміст напрямку	Практичний результат / прояв
1	Касове виконання державного та місцевих бюджетів	Проведення операцій з надходжень і видатків бюджетів усіх рівнів через механізми казначейського обслуговування	Своєчасність платежів, щоденний контроль руху коштів, зниження ризику касових розривів
2	Застосування єдиного казначейського рахунку (ЄКР)	Концентрація бюджетних коштів і проведення розрахунків через ЄКР	Підвищення керованості ресурсами, прозорість потоків, можливість оперативного балансування коштів
3	Бухгалтерський облік виконання бюджетів	Відображення операцій за розпорядниками, бюджетними програмами та рахунками за єдиними правилами держсектору	Достовірність і зіставність даних, формування коректної фінансової інформації
4	Складання та подання звітності	Формування проміжної та річної звітності про виконання бюджетів і подання її уповноваженим органам	Підзвітність бюджетного процесу, аналітична база для управлінських рішень
5	Управління ліквідністю державних фінансів	Аналіз і розподіл залишків на ЄКР з урахуванням потреб бюджету протягом року	Підтримання платоспроможності бюджету за нерівномірних надходжень доходів
6	Контроль за дотриманням бюджетного законодавства	Попередні та поточні контрольні процедури під час проведення операцій (асигнування, кошториси, зобов'язання, документи)	Запобігання порушенням, підсилення фінансової дисципліни, мінімізація нецільових платежів
7	Міжбюджетні розрахунки	Проведення трансфертів між державним і місцевими бюджетами (дотації, субвенції, реверсні тощо)	Забезпечення збалансованості ресурсів бюджетної системи та своєчасності перерахувань
8	Цифровізація та електронний документообіг	Використання ІТ-систем і електронних сервісів (зокрема «Клієнт-Казначейство», «С-Казна», е-звітність тощо)	Автоматизація процедур, скорочення часу обробки документів, зменшення помилок, підвищення прозорості
9	Казначейське обслуговування на рівні громад	Відкриття/супровід рахунків установ, проведення видатків у межах призначень, облік надходжень, формування звітних даних громади	Оперативна взаємодія з місцевими фінорганами, регулярне звіряння показників доходів і видатків, контрольованість операцій