

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського**  
**національного університету**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**ШУЛЬГА Альона Романівна**

**Державна казначейська служба України як орган управління**  
**державними коштами**

Спеціальність: 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок  
Освітньо-професійна програма: Фінанси

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Фзвнм-21  
А. Р. Шульга (Пахнюща)

ВІННИЦЯ - 2025

## **Перелік умовних позначень**

БКУ – Бюджетний кодекс України

ПКУ – Податковий кодекс України

МФУ – Міністерство фінансів України

ВРУ – Верховна Рада України

КМУ – Кабінет Міністрів України

НБУ – Національний банк України

ДКСУ – Державна казначейська служба України

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОШТАМИ**

1.1. Сутність і роль Державної казначейської служби в системі управління державними фінансами

1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності Державної казначейської служби України

### **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОШТАМИ**

2.1. Практика управління державними коштами через систему казначейського обслуговування

2.2. Оцінка ефективності використання бюджетних коштів і результативності діяльності ДКСУ

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОШТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* В умовах постійних змін у законодавстві та розвитку цифрових технологій ефективне управління державними фінансами набуває особливої важливості. Державна казначейська служба України виконує важливу роль у забезпеченні контролю за надходженням і використанням бюджетних коштів, а також у реалізації політики фінансової дисципліни.

Зростання обсягів державного та місцевих бюджетів, а також ускладнення процедур зарахування та розподілу коштів підвищують значення системного підходу до управління державними фінансами. Аналіз практики казначейського обслуговування, оцінка ефективності використання бюджетних коштів і результативності діяльності ДКСУ дозволяє виявити проблемні місця та шляхи підвищення прозорості і оперативності фінансових операцій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінити ефективність функціонування ДКСУ та визначити напрями вдосконалення її діяльності, особливо в умовах воєнного стану та цифровізації бюджетного процесу.

Проблемні аспекти управління державними коштами та функціонування казначейського обслуговування досліджувалися у працях як українських, так і зарубіжних учених, таких як: О. П. Кириленко, А. І. Крисоватий, Г. В. Миськів, В. П. Онищенко, В. М. Русін, Т. Я. Слюз, В. І. Стоян та інших.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання підвищення ефективності казначейського обслуговування, оптимізації процедур контролю та впровадження сучасних ІТ-рішень залишаються актуальними й потребують додаткового аналізу та практичних рекомендацій.

*Мета роботи* полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі функціонування Державної казначейської служби України, оцінці ефективності управління державними коштами та визначенні напрямів удосконалення казначейського обслуговування в умовах цифровізації.

Для досягнення мети дослідження було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність і роль Державної казначейської служби в системі

управління державними фінансами;

- дослідити нормативно-правове регулювання діяльності Державної казначейської служби України;
- проаналізувати практику управління державними коштами через систему казначейського обслуговування;
- оцінити ефективність використання бюджетних коштів і результативність діяльності ДКСУ;
- визначити напрями удосконалення функціонування Державної казначейської служби України як органу управління державними коштами в умовах цифровізації.

*Об'єктом дослідження є діяльність Державної казначейської служби України в системі управління державними фінансами.*

*Предметом дослідження є механізми, інструменти та процеси казначейського обслуговування державних коштів, а також підходи до оцінки ефективності діяльності Державної казначейської служби України.*

У процесі виконання роботи застосовано наступні *методи дослідження*: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів щодо функцій та ролі ДКСУ; системний підхід – для комплексного розгляду механізмів управління державними коштами через систему казначейського обслуговування; порівняльний аналіз – для зіставлення динаміки доходів, видатків, показників роботи ДКСУ, кількості клієнтів та обсягів операцій у 2022-2024 рр.; статистичний аналіз – для опрацювання кількісних даних, побудови таблиць, графіків і визначення тенденцій у діяльності ДКСУ; економіко-логічний метод – для встановлення причинно-наслідкових зв'язків у сфері казначейського обслуговування та контролю за бюджетними коштами; метод узагальнення – для формування висновків і пропозицій щодо удосконалення діяльності ДКСУ в умовах цифровізації.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у комплексному аналізі діяльності Державної казначейської служби України в умовах сучасного цифрового середовища та воєнного стану.

Вперше узагальнено і систематизовано дані щодо управління державними коштами через систему казначейського обслуговування, оцінено ефективність використання бюджетних коштів та механізми контролю за дотриманням бюджетної дисципліни.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення функціонування ДКСУ:

- впровадити інтерактивного помічника «Бюджетний навігатор» та системи візуалізації «Світлофор» в СДО «Клієнт казначейства – Казначейство»;
- перейти на використання хмарних технологій для управління ресурсами;
- модернізувати сервіс «Безбар'єрне звернення» шляхом запровадження прямого відео зв'язку з онлайн-перекладачем жестової мови та використання штучного інтелекту для автоматичної транскрипції звернень.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління державними коштами.

Висновки та пропозиції можуть бути застосовані для удосконалення роботи ДКСУ, оптимізації процедур казначейського обслуговування, посилення контролю за цільовим і ефективним використанням бюджетних ресурсів. Крім того, результати роботи можуть бути корисними у процесі цифровізації бюджетного процесу, запровадженні сучасних ІТ-рішень та підвищенні прозорості операцій з державними фінансами.

***Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати проведеного наукового дослідження були представлені, обговорені й отримали схвальні відгуки на науково-практичній конференції.***

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Роботу проілюстровано 8 таблицями та 15 рисунками. Повний обсяг роботи становить 60 сторінок, список використаних джерел складається з 42 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОШТАМИ

#### 1.1. Сутність і роль Державної казначейської служби в системі управління державними фінансами

Учасниками бюджетного процесу виступають органи державної влади, установи та посадові особи, які наділені бюджетними повноваженнями, тобто мають права та обов'язки щодо управління бюджетними коштами [1].

Для забезпечення ефективного функціонування державного та місцевих бюджетів необхідно чітко визначити, які послідовні етапи охоплює бюджетний процес, що дозволить встановити порядок формування, розподілу, використання та контролю за бюджетними коштами, а також визначити відповідальність учасників процесу на кожному етапі.

Основні стадії бюджетного процесу наведено на рис. 1.1.

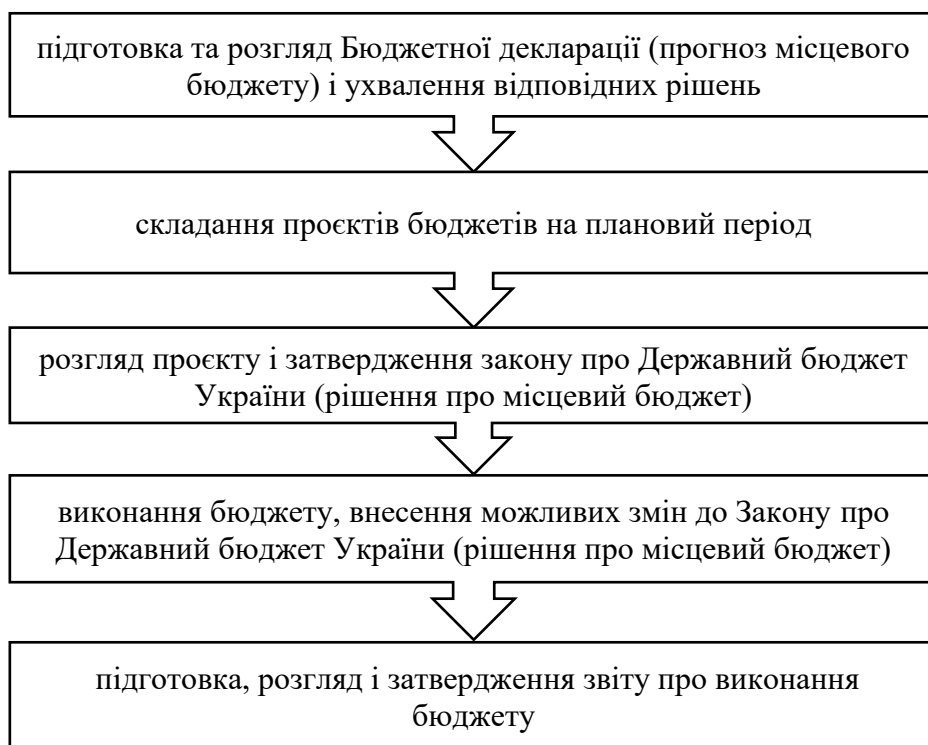


Рис. 1.1 Стадії бюджетного процесу [1]

На кожному із перерахованих на рис. 1.1 етапів передбачено забезпечення управлінської відповідальності, прозорості та підзвітності, також здійснюється контроль за дотриманням норм бюджетного законодавства, аудит і оцінка ефективності використання бюджетних коштів.

В. І. Стоян та В. М. Русін запропонували схематичне відображення системи учасників бюджетного процесу, що представлено на рис. 1.2.

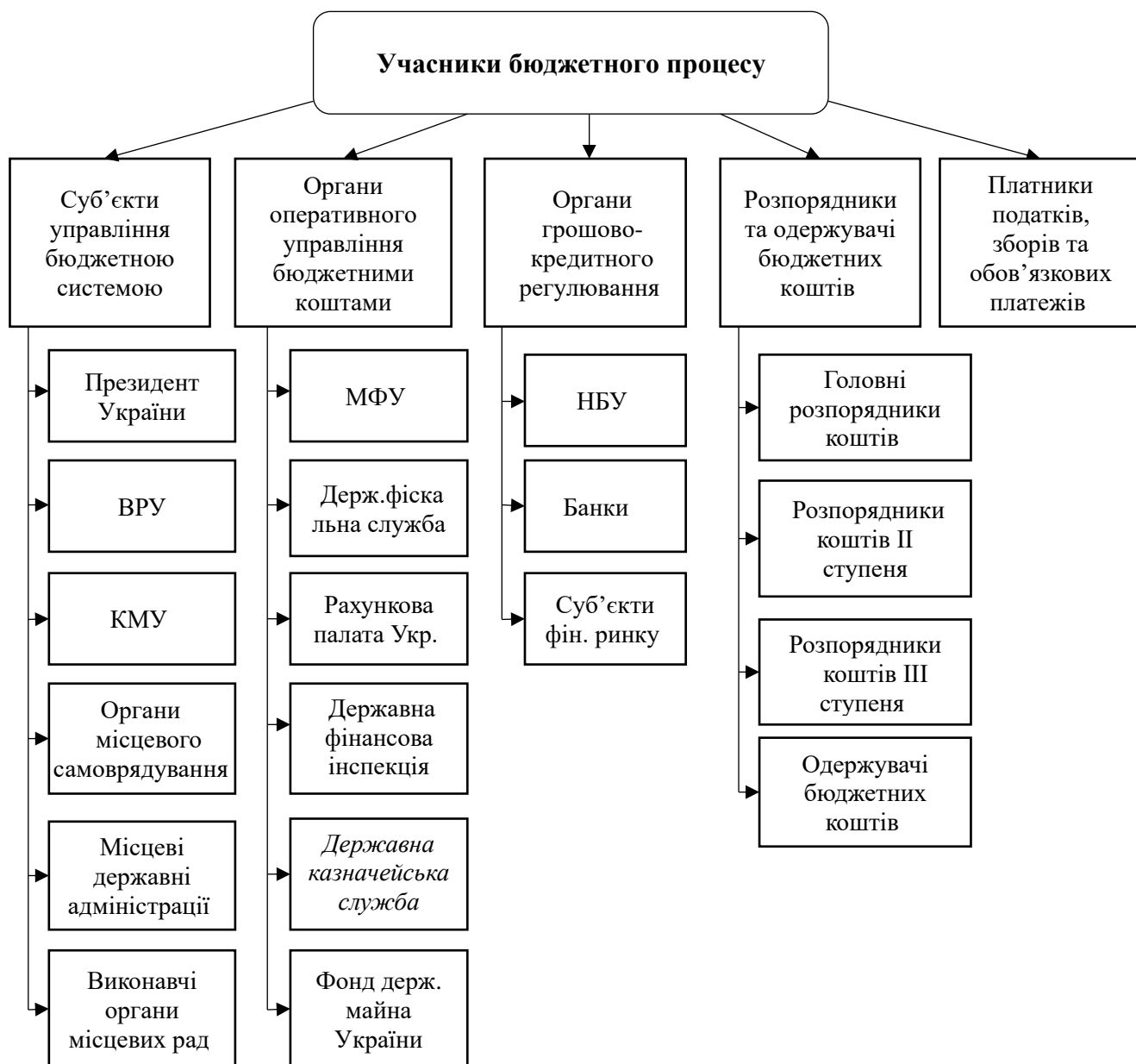


Рис. 1.2 Учасники бюджетного процесу [38, с.35]

Зі схеми видно, що ДКСУ виступає одним із учасників бюджетного процесу, адже безпосередньо забезпечує організацію, виконання та облік

операцій із бюджетними коштами. Казначейська служба належить до органів оперативного управління бюджетними коштами, здійснює розподіл, перерахування, облік і контроль за цільовим використанням бюджетних ресурсів на всіх рівнях бюджетної системи України.

Кабінет Міністрів України відповідає за забезпечення виконання Державного бюджету України, контролює реалізацію його положень на державному рівні. Міністерство фінансів України здійснює загальну організацію та управління процесом виконання бюджету, координує діяльність усіх учасників бюджетного процесу з питань правильного та своєчасного використання бюджетних коштів [1].

Г. В. Миськів виділила дещо інші групи учасників бюджетного процесу ніж В. І. Стоян та В. М. Русін (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Учасники бюджетного процесу [16, с.78]

Групи учасників бюджетного процесу	Основні функції	Учасники бюджетного процесу
Суб'єкти управління бюджетною системою	Забезпечують загальне управління бюджетною системою або окремими її ланками	Президент України; ВРУ; КМУ; органи місцевого самоврядування
Органи оперативного управління бюджетними коштами	Контролюють та здійснюють оперативне управління бюджетними коштами	МФУ, НБУ, Державна фіскальна служба України; Державна аудиторська служба України; Рахункова палата України; Державна казначейська служба України
Розпорядники бюджетних коштів	Виконують делеговані державними та місцевими органами повноваження, планують бюджетні призначення, отримують асигнування, беруть зобов'язання та здійснюють видатки	Головні розпорядники бюджетних коштів Розпорядники II ступеня Розпорядники III ступеня

Отже, як видно з даних табл. 1.1 автор виділила 3 групи учасників бюджетного процесу, які формують цілісну систему суб'єктів, що забезпечує ефективне функціонування бюджетного механізму держави. Взаємодія між ними

гарантує узгодженість дій на всіх стадіях бюджетного процесу від формування до контролю за виконанням бюджету.

Взагалі, Державна казначейська служба України (ДКСУ) займає важливе місце серед учасників бюджетного процесу та має значний обсяг бюджетних повноважень. ДКСУ можна охарактеризувати як специфічну установу, оскільки поряд із виконанням стандартних технічних банківських операцій, воно також реалізує широкий спектр управлінських, контрольних та аналітичних функцій у сфері управління державними фінансами [38, с. 45].

У Постанові КМУ «Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України» від 15.04.2015 № 215 зазначено, що державна казначейська служба України (Казначейство) – це центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується КМУ через МФУ. Вона реалізує державну політику у сфері казначейського обслуговування бюджетних і клієнтських коштів відповідно до чинного законодавства, а також забезпечує ведення бухгалтерського обліку виконання бюджетів [24].

Основними завданнями ДКСУ є:

– здійснення реалізації державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, а також коштів клієнтів відповідно до чинного законодавства, забезпечення ведення бухгалтерського обліку виконання державного та місцевих бюджетів;

– підготовка та подання Міністру фінансів України пропозицій щодо формування державної політики у визначених сферах [24].

Під час виконання державного та місцевих бюджетів застосовується система казначейського обслуговування бюджетних коштів. ДКСУ здійснює таке обслуговування на основі єдиного казначейського рахунку, який відкривається у НБУ.

У 2020 році ст. 2 БКУ було доповнено пунктом 23<sup>1</sup>, яким визначено поняття єдиного казначейського рахунку – рахунок, відкритий центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, у НБУ, призначений для обліку коштів і

проведення розрахунків у системі електронних платежів НБУ. На рахунку акумулюються кошти державного та місцевих бюджетів, фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування, а також інших клієнтів, які перебувають на казначейському обслуговуванні згідно із законодавством, у тому числі й кошти, зараховані на єдиний рахунок [1].

Вже у грудні 2021 року втратило чинність Положення Державного казначейства України «Про затвердження Положення про єдиний казначейський рахунок» від 26.06.2002 № 122, який визначав порядок функціонування єдиного казначейського рахунку, що виступав основним рахунком держави для здійснення фінансових операцій та ефективного управління коштами державного і місцевих бюджетів через систему електронних платежів НБУ.

У зазначеному Положенні № 122 наводилося власне визначення поняття єдиний казначейський рахунок (ЄКР) – це консолідований рахунок, відкритий Державному казначейству України в НБУ, призначений для обліку коштів і проведення розрахунків у системі електронних платежів НБУ.

Крім БКУ, термін «єдиний рахунок» також визначено у ПКУ. Згідно зі ст. 35<sup>1</sup> ПКУ, єдиний рахунок – це рахунок, відкритий у центральному органі виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, для центрального органу виконавчої влади, що відповідає за реалізацію державної податкової політики, може використовуватись платниками податків для сплати грошових зобов'язань та/або податкового боргу з податків і зборів, визначених Податковим кодексом, а також єдиного внеску та інших платежів, контроль за надходженням яких здійснюють контролюючі органи [22].

Єдиний рахунок не застосовується платниками податків для сплати грошових зобов'язань чи податкового боргу з ПДВ, акцизного податку з реалізації пального та спирту етилового, а також для перерахування до бюджету частини чистого прибутку (доходу) державними та комунальними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями. Крім того, законодавством забороняється зарахування на єдиний рахунок електронних грошей [22].

Науковець В. П. Онищенко детальніше пояснює призначення єдиного рахунку. За його визначенням, єдиний рахунок – це один рахунок, відкритий у Державній казначейській службі, який дозволяє автоматично сплачувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ), податки та збори (за винятком ПДВ та акцизного податку, для яких передбачені окремі електронні системи адміністрування та рахунки). Єдиний рахунок є добровільною альтернативою окремим платежам із ЄСВ, податків і зборів. Після поповнення рахунку кошти автоматично списуються на покриття заборгованості платників податків на підставі поданих декларацій та наявних зобов'язань [19].

Сутність казначейського обслуговування бюджетних коштів визначено на рис.1.3.

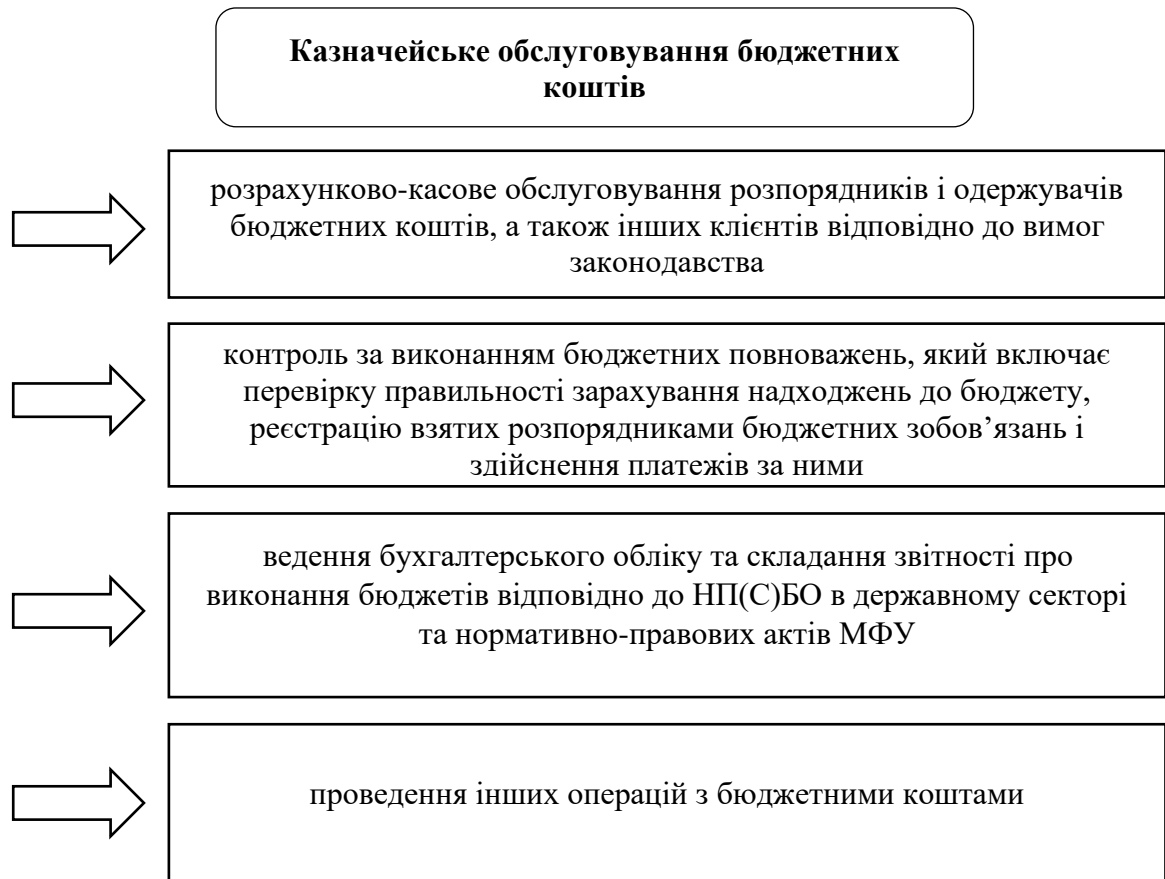


Рис. 1.3 Казначейське обслуговування бюджетних коштів [1]

Бюджетні установи відкривають свої рахунки в органах Казначейства України згідно з процедурами, встановленими чинним законодавством.

ДКСУ, за погодженням з МФУ, має право на поворотній основі використовувати кошти єдиного казначейського рахунка для покриття тимчасових касових розривів загального фонду державного бюджету, дотримуватись при цьому граничного обсягу дефіциту державного бюджету та Пенсійного фонду України [1].

Згідно зі ст. 47 Бюджетного кодексу України, Казначейство здійснює контроль за відповідністю кошторисів розпорядників бюджетних коштів розпису бюджету.

ДКСУ відповідає за узагальнення, складання та подання звітності щодо виконання Державного бюджету України.

Відповідно до ст. 78 Бюджетного кодексу України, Казначейство здійснює облік усіх фінансових надходжень, призначених для місцевих бюджетів. На підставі висновків органів, що контролюють справляння цих надходжень, та за погодженням із відповідними місцевими фінансовими органами, ДКСУ проводить повернення або перерахування коштів, які були помилково або надмірно зараховані до бюджету.

Крім того, Казначейство складає та подає звітність про виконання місцевих бюджетів до відповідних місцевих фінансових органів, дотримується встановлених форм. У межах своїх повноважень ДКСУ також забезпечує організацію та координацію роботи головних бухгалтерів бюджетних установ, контролює виконання ними покладених обов'язків через оцінку їх професійної діяльності.

Державна казначейська служба України діє в межах покладених на неї завдань та в установленому законодавством порядку має:

- аналізувати практику застосування законодавства у сфері своєї компетенції та пропонувати зміни до нормативних актів для Міністерства фінансів;
- забезпечувати казначейське обслуговування бюджетних коштів через єдиний казначейський рахунок у Національному банку;
- списувати кошти за рішеннями суду та обслуговувати рахунки в

електронних системах адміністрування податків;

- управляти коштами фондів соціального і пенсійного страхування та інших клієнтів;
- контролювати рух і використання коштів на єдиному казначейському рахунку;
- розміщувати тимчасово вільні кошти на депозитах або інвестувати в державні цінні папери за рішенням МФУ;
- покривати тимчасові касові розриви державного, місцевих бюджетів та Пенсійного фонду;
- здійснювати купівлю та продаж іноземної валюти на рахунках Казначейства;
- вести облік і бухгалтерську звітність щодо виконання бюджетів;
- встановлювати строки подання проміжної та річної фінансової звітності для розпорядників коштів;
- готувати і подавати зведену звітність органам законодавчої та виконавчої влади;
- координувати діяльність головних бухгалтерів бюджетних установ та контролює виконання ними обов'язків;
- надавати консультації учасникам бюджетного процесу з питань своєї компетенції;
- забезпечувати роботу платіжних та інформаційних систем Казначейства, включно з дистанційним обслуговуванням клієнтів;
- формувати дані про платіжні операції для відкритого оприлюднення;
- управляти об'єктами державної власності, що перебувають у сфері Казначейства;
- інформувати громадськість про стан використання бюджетних коштів;
- розглядати звернення громадян щодо діяльності Казначейства;
- контролювати дотримання бюджетного законодавства та застосовувати відповідні заходи впливу;
- виконувати інші повноваження, передбачені законодавством [24].

Отже, вивчення функцій та завдань Державної казначейської служби України дозволяє більш глибоко зрозуміти її значення в системі управління державними фінансами. Казначейство забезпечує ефективне використання бюджетних коштів, контроль за їх рухом, ведення бухгалтерського обліку та підготовку звітності, що створює основу для прозорого і стабільного фінансового управління на державному та місцевому рівнях.

## **1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності Державної казначейської служби України**

Ефективна діяльність ДКСУ базується на чітко визначеній системі нормативно-правового регулювання, яка забезпечує прозорість, контрольованість і результативність управління бюджетними коштами. Законодавча база визначає повноваження, функції та порядок роботи ДКСУ, регламентує механізми казначейського обслуговування бюджетів усіх рівнів, порядок ведення бухгалтерського обліку, звітності та контролю за рухом державних фінансів.

З метою удосконалення структури державного управління, усунення дублювання повноважень центральних органів виконавчої влади, скорочення чисельності управлінського апарату та зменшення витрат на його утримання було прийнято Указ Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 9 грудня 2010 року № 1085/2010. Указ спрямовано на підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади та раціоналізацію системи їх взаємодії [30].

Згідно з Указом № 1085, утворено Державну казначейську службу України, на яку покладено функції казначейського обслуговування бюджетів.

У 2015 році було прийнято Постанову КМУ «Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України» від 15.04.2015 № 215.

У Постанові № 215 визначено основні завдання Казначейства та напрями його діяльності. Зокрема, проведення розрахунково-касового обслуговування

бюджетних коштів, відкриття та закриття рахунків у національній валюті, забезпечення бюджетного відшкодування ПДВ, надання консультаційної підтримки учасникам бюджетного процесу, забезпечення функціонування системи дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» тощо [24].

Окрім цього, у Постанові №215 зазначено аспекти, які визначають організацію діяльності ДКСУ. Наприклад, проведення відбору кадрів для апарату Казначейства, контролювання діяльності територіальних органів, забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки власної діяльності [24].

Казначейство має можливість реалізовувати свої повноваження на території проведення антитерористичної операції та/або у рамках заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, що спрямовані на відсіч і стримування збройної агресії РФ.

Зазначено, що ДКСУ видає накази організаційно-розпорядчого характеру та організовує їх виконання, контролює дотримання встановлених норм.

Окремо визначено основні обов'язки та завдання Голови ДКСУ, що забезпечують ефективне управління апаратом та координацію роботи територіальних органів [24].

Нормативно-правове регулювання діяльності ДКСУ здійснюється на основі комплексу законодавчих та підзаконних актів, які визначають правові засади функціонування органів Казначейства, порядок казначейського обслуговування бюджетних коштів, контроль за використанням бюджетних ресурсів та ведення бухгалтерського обліку.

А. І. Крисоватий, О. П. Кириленко та Т. Я. Слюз систематизували нормативно-правову базу, що регламентує діяльність органів ДКСУ, та виділили її дворівневу структуру (рис. 1.4).

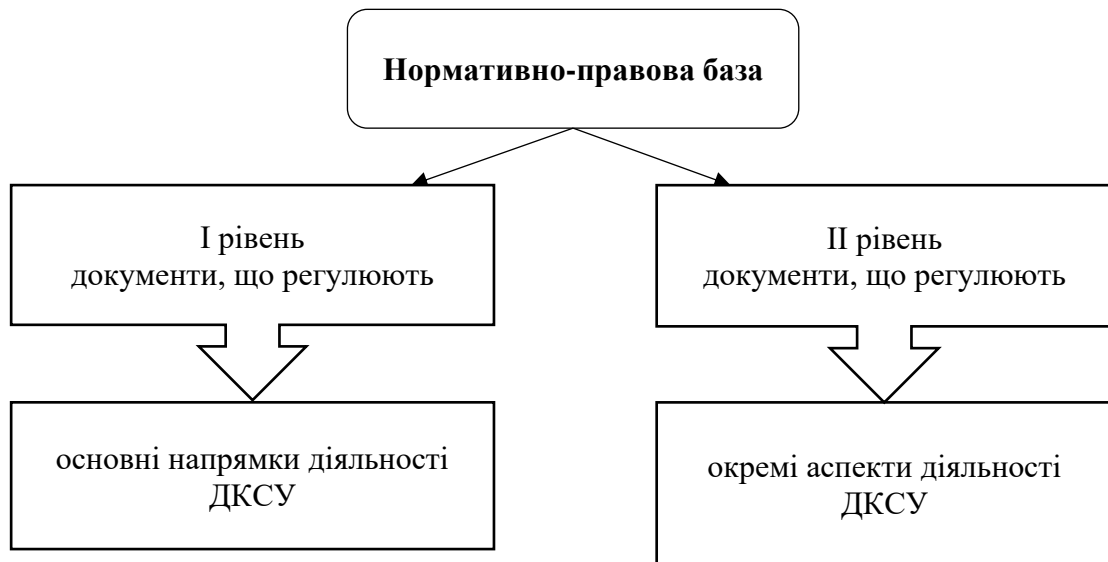


Рис. 1.4 Нормативно-правова база, що регламентує діяльність органів ДКСУ [8, с.36]

До першої групи законодавчих документів, що регламентують діяльність органів ДКСУ, необхідно віднести Конституцію України, БКУ, Закони України, Укази Президента України, Постанови ВРУ та Кабміну України, а також спільні постанови Кабміну та НБУ. Зазначені документи визначають загальні принципи розрахунково-касового обслуговування державного та місцевих бюджетів, а також порядок взаємодії розпорядників бюджетних коштів з ДКСУ.

А. І. Крисоватий, О. П. Кириленко та Т. Я. Слюз до другого рівня законодавчих документів відносять накази ДКСУ, МФУ, а також окремі постанови КМУ, що регламентують організаційні засади діяльності органів Казначейства. Зазначені документи визначають порядок виконання бюджетів, здійснення контрольних функцій, удосконалення механізмів управління бюджетними коштами, а також спрямовані на оптимізацію роботи та підвищення ефективності контролю за цільовим використанням бюджетних ресурсів [8, с.36].

У свою чергу, К. С. Опалко, І. І. Булах та Н. О. Соколовська зазначають, що система нормативного регулювання діяльності органів ДКСУ має п'ятирівневу структуру (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Нормативне регулювання діяльності органів ДКСУ [10, с.21]

Зі схеми видно, що система нормативного регулювання діяльності органів Державної казначейської служби України має п'ять рівнів, перший рівень – законодавство найвищої юридичної сили та завершує методичними й інструктивними матеріалами, розробленими Головним управлінням ДКСУ. Така багаторівнева структура забезпечує послідовне та комплексне регулювання діяльності казначейства, дозволяє координувати виконання бюджетного процесу, контролювати використання бюджетних коштів і забезпечує ефективну реалізацію державної політики у сфері фінансів.

Як було зазначено вище, до законодавства найвищого рівня відносять, в першу чергу, Конституцію України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР, норми якої закладають основи функціонування бюджетної системи держави. Зокрема,

ст. 95 Конституції визначає вимогу щодо оприлюднення регулярних звітів про доходи і видатки Державного бюджету України, забезпечує принцип відкритості та прозорості у використанні бюджетних коштів. Ст. 95-98 встановлюють основні засади формування та функціонування бюджетної системи, принципи складання, розгляду, ухвалення та виконання Закону про Державний бюджет України, а також здійснення контролю за його виконанням і підготовку відповідного звіту. Крім того, Конституцією передбачено підзвітність Кабміну України ВРУ за результати виконання бюджету та наділення Рахункової палати України контрольними повноваженнями щодо надходження бюджетних коштів і їх цільового використання [13].

Важливим законодавчим актом вищого рівня, що регламентує діяльність органів Казначейства, є Бюджетний кодекс України. У частині першій ст. 4 БКУ визначено склад бюджетного законодавства, до якого належать Конституція України, сам Бюджетний кодекс, Закон про Державний бюджет України на відповідний рік, інші нормативно-правові акти, що регулюють бюджетні відносини, а також рішення органів місцевого самоврядування щодо місцевих бюджетів [1].

БКУ закріплює основні принципи бюджетної системи, визначає повноваження органів державної влади та органів Казначейства у сфері управління бюджетними коштами, порядок їх обліку, звітності та контролю [1].

Наказом Міністерства фінансів України від 22.06.2012 року № 758 затверджено «Порядок відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України». Нормативно-правовий акт визначає порядок взаємовідносин Казначейства та розпорядників бюджетних коштів, їх одержувачів, відокремлених підрозділів, підприємств, установ, організацій, фізичних осіб-підприємців, фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування. Крім того, документ регламентує співпрацю органів Казначейства та органів, що контролюють справляння бюджетних надходжень, і органів місцевого самоврядування під час відкриття та закриття рахунків у системі Казначейства [25].

Наказом МФУ «Про затвердження Порядку казначейського обслуговування державного бюджету за витратами» від 24.12.2012 № 1407 визначено основні засади та механізм організації взаємовідносин органів ДКСУ, розпорядників й одержувачів бюджетних коштів у процесі здійснення видатків державного бюджету. Документ регламентує порядок обслуговування операцій з надання кредитів за рахунок коштів державного бюджету, а також процедури, пов'язані з погашенням державного боргу.

Норми Порядку № 1407 узгоджуються з вимогами Бюджетного кодексу України та іншими нормативно-правовими актами, що забезпечує цілісність системи управління бюджетними ресурсами та чіткий розподіл відповідальності між учасниками бюджетного процесу [26].

Наказом Міністерства фінансів України від 23.08.2012 № 938 затверджено «Порядок казначейського обслуговування місцевих бюджетів». Документ визначає сутність організаційних взаємовідносин територіальних органів ДКСУ, фінансових органів, Верховною Радою АРК, місцевих рад різних рівнів (обласні, районні, міські, селищні, сільські) та їх виконавчих органів, а також платників податків, розпорядників й одержувачів бюджетних коштів. Порядок № 938 регламентує механізм казначейського обслуговування місцевих бюджетів, забезпечує належну координацію дій усіх учасників бюджетного процесу на місцевому рівні [28].

Наказ Міністерства фінансів України від 02.03.2012 № 309 «Про затвердження Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів в органах Державної казначейської служби України» встановлює механізм контролю за використанням державних та місцевих бюджетних коштів.

Порядок розроблено для удосконалення процесів використання та управління бюджетними коштами, а також забезпечення ефективного контролю з боків органів Державної казначейської служби України за взяттям бюджетних зобов'язань розпорядниками та одержувачами коштів, які обслуговуються в Казначействі [29].

Органи Казначейства відповідають за реєстрацію та ведення обліку як бюджетних зобов'язань, так і бюджетних фінансових зобов'язань відповідних суб'єктів.

Для оптимізації процесів обліку та реєстрації може застосовуватися система дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство». Використання цієї системи передбачає обмін електронними документами між розпорядниками/одержувачами бюджетних коштів та органами Казначейства з обов'язковим використанням засобів криптографічного захисту інформації [29].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації» від 29.12.2021 № 1805-р. передбачено формування сучасної, стійкої та результативної системи управління державними фінансами.

Однією зі стратегічних цілей реформи визначено підвищення ефективності виконання державного та місцевих бюджетів. Важливою складовою цього процесу є казначейське обслуговування бюджетних коштів, спрямоване на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності бюджетного процесу.

Реалізація завдань здійснюється за такими основними напрямками:

- посилення інституційної спроможності ДКСУ;
- удосконалення процедур казначейського обслуговування бюджетних коштів та форм звітності, що забезпечують належний контроль і моніторинг виконання бюджетів [40].

У роботі розглянуто основні аспекти функціонування Державної казначейської служби України, визначено теоретичні засади її діяльності як центрального органу управління державними коштами, проаналізовано місце та роль ДКСУ в загальній системі управління державними фінансами, а також вивчено нормативно-правову базу, що регулює її діяльність.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОШТАМИ

#### 2.1. Практика управління державними коштами через систему казначейського обслуговування

Ефективне управління державними коштами є умовою стабільності бюджетної системи та безперервного фінансування державних зобов'язань. Центральне місце в цьому процесі займає система казначейського обслуговування, через яку здійснюється розподіл, перерахування та облік усіх доходів і видатків державного та місцевих бюджетів.

У системі казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів основними учасниками є розпорядники та одержувачі бюджетних коштів, діяльність яких забезпечує виконання бюджетних програм та реалізацію публічних послуг. Державна казначейська служба України веде Єдиний реєстр цих установ, що дозволяє здійснювати оперативний контроль, управління бюджетними потоками та забезпечувати прозорість фінансових операцій.

Динаміку кількості розпорядників і одержувачів у 2022–2024 рр. відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість розпорядників та одержувачів бюджетних коштів державного та місцевих бюджетів, включених до Єдиного реєстру за 2022-2024 рр.

[32; 33; 34]

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Розпорядники ДБ	9459	9161	7995	-1464
Одержувачі ДБ	1155	1043	925	-230
Розпорядники МБ	34623	33963	27325	-7298
Одержувачі МБ	21954	20269	15208	-6746

У 2022-2024 рр. спостерігалось суттєве зменшення кількості розпорядників і одержувачів бюджетних коштів як державного, так і місцевих бюджетів.

Загалом кількість розпорядників державного бюджету скоротилася на 1464 одиниці, а одержувачів на 230 одиниць, що показує централізацію та оптимізацію бюджетної мережі.

У місцевих бюджетах скорочення є ще більш значним, оскільки кількість розпорядників зменшилася на 7298 од., а одержувачів на 6746 од.

Всього у 2024 році клієнтами Казначейства було 51453 розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, тоді як у 2023 році їх було суттєво більше – 64436.

Динаміка свідчить про посилення контролю за ефективністю використання коштів та адаптацію бюджетної системи до умов воєнного часу.

Управління бюджетними коштами органами Казначейства дедалі переходить на цифрові інструменти, зокрема систему дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» (СДО).

У табл. 2.2 наведено кількість розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, які працювали в системі дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» (СДО).

Таблиця 2.2

Кількість розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, які працювали в системі дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» (СДО) у 2022-2024 рр.,

Рівень місцевого бюджету	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Кількість клієнтів на дистанційному обслуговуванні	32173	33034	33182	+1009
Кількість клієнтів на класичному обслуговуванні	2924	2051	1251	-1673
Разом	35097	35085	34433	-664

Аналіз показників свідчить про стійке зростання кількості клієнтів, що

працюють у системі дистанційного обслуговування. Їх чисельність збільшилася з 32 тис. осіб у 2022 р. до 33 тис. у 2024 р., тобто на 1009 клієнтів. Водночас кількість користувачів класичної форми обслуговування скоротилась на 1673 клієнти за той самий період.

Загальна кількість клієнтів Казначейства зменшилася на 664 особи, що показує оптимізацію мережі розпорядників та одержувачів. Переорієнтація користувачів з класичного на дистанційне обслуговування підтверджує подальше зміцнення цифровізації казначейських послуг, підвищення їх ефективності та зменшення адміністративних витрат на обробку документів у паперовій формі.

На рис. 2.1 наведено кількість рахунків для зарахування податків, зборі платежів, відкритих в ДКСУ.

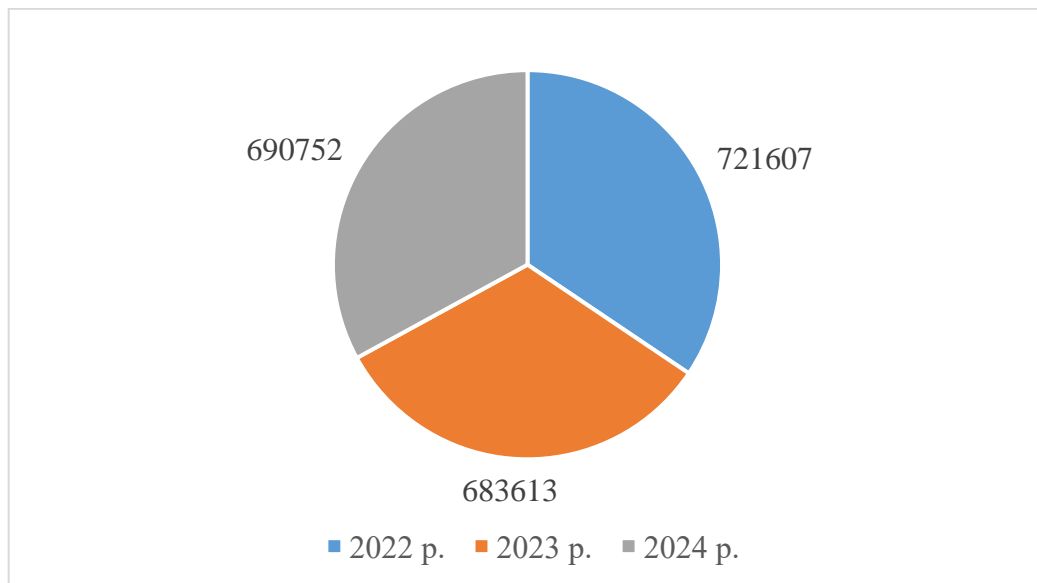


Рис. 2.1 Кількість рахунків для зарахування податків, зборі платежів, відкритих в ДКСУ, од. [32; 33; 34]

Дані рис. 2.1 свідчать, що за досліджуваний період кількість рахунків зменшилась. Так, у 2022 році їхня кількість становила 721607 од., але вже у 2023 році показник зменшився до 683613 од., що свідчить про оптимізацію структури обслуговування платежів, зокрема шляхом закриття неактуальних або дублюючих рахунків. У 2024 році відбулося незначне зростання до 690752

рахунків, що пов'язано з коригуванням бюджетних потоків, перерозподілом платежів, відкриттям нових рахунків для потреб воєнного часу та адаптацією казначейської системи до змінених умов управління державними фінансами.

У межах казначейського обслуговування доходів державного бюджету органи Державної казначейської служби здійснюють комплекс операцій, пов'язаних з організацією та контролем руху бюджетних надходжень. Зокрема, Казначейство відкриває й закриває бюджетні рахунки, забезпечує їх обслуговування в системах електронного адміністрування. В автоматизованому режимі виконується розподіл доходів між державним і місцевими бюджетами та між фондами бюджету згідно з установленими нормативами, а також перерахування коштів за належністю [27].

Крім того, органи Казначейства формують необхідні платіжні інструкції для внутрішніх операцій, включають повернення помилково чи надміру зарахованих коштів, здійснення бюджетного відшкодування ПДВ та виконання рішень суду шляхом безспірного списання коштів. Казначейство також перераховує базову дотацію місцевим бюджетам, веде бухгалтерський облік усіх надходжень державного бюджету, контролює дотримання бюджетних повноважень та надає контролюючим органам інформацію щодо фактичного виконання доходної частини бюджету [27].

Платежі, які згідно з Бюджетним кодексом України та Законом України «Про Державний бюджет України» належать до доходів загального та спеціального фондів (крім власних надходжень бюджетних установ) державного бюджету, зараховують на відповідні рахунки, відкриті в органах Державної казначейської служби. Такі рахунки формуються за територіальною ознакою та відповідними кодами класифікації доходів бюджету.

Основними джерелами доходів Державного бюджету є податкові та неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом, кошти від закордонних країн і міжнародних організацій, цільові фонди та офіційні трансферти.

У табл. 2.3 наведено доходи державного бюджету у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3

Доходи державного бюджету України за статтями доходів  
у 2022-2024 р., млн. грн. [17]

Доходи	Код бюдж. клас-ї	2022	%	2023	%	2024	%
Податкові надходження	10000000	949764,4	53,14	1203544,1	45,04	1647189,6	52,75
Податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості	11000000	265477,1	14,85	350781,9	13,13	597232,3	19,13
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	13000000	85365,0	4,78	60327,7	2,26	52430,5	1,68
Внутрішні податки на товари та послуги	14000000	569353,8	31,85	748143,9	28,00	944861,8	30,26
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	15000000	26246,0	1,47	40559,4	1,52	48279,3	1,55
Інші податки та збори	19000000	3322,4	0,19	3731,1	0,14	4328,2	0,14
Неподаткові надходження	20000000	346327,7	19,38	991601,7	37,11	974398,5	31,20
Доходи від власності та підприємницької діяльності	21000000	87172,4	4,88	123912,4	4,64	125956,9	4,03
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної діяльності	22000000	8166,1	0,46	14257,6	0,53	17020,9	0,55
Інші неподаткові надходження	24000000	16147,0	0,90	41025,8	1,54	52796,8	1,69
Власні надходження бюджетних установ	25000000	234842,3	13,14	812405,9	30,40	778623,8	24,93
Доходи від операцій з капіталом	30000000	611,0	0,03	100,3	0,00	183,9	0,01
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	42000000	481090,7	26,92	433404,5	16,22	473945,2	15,18
Цільові фонди	50000000	136,2	0,01	432,1	0,02	473,9	0,02
Офіційні трансферти	40000000	9465,6	0,53	42915,3	1,61	26522,3	0,85
Разом	x	1787395,6	100,00	2671998,0	100,00	3122713,4	100,00

Аналіз структури фактичних доходів державного бюджету свідчить, що їх загальний обсяг протягом 2022-2024 рр. зростав з 1787,4 млрд. грн. у 2022 р. до 3 122,7 млрд. грн. у 2024 р. Найбільшу частку традиційно формували податкові надходження, які у 2024 році становили 52,75% усіх доходів. У їх межах

домінуючою складовою були внутрішні податки на товари та послуги, частка яких у 2024 р. досягла 30,26%, що свідчить про стабільність фіскальної бази та значну роль споживчого сектору економіки.

На другому місці за питомою вагою перебували неподаткові надходження. Їхня частка зросла з 19,38% у 2022 р. до 31,20% у 2024 р., що показує збільшення ролі адміністративних зборів, доходів від державної власності, платежів за надання послуг та інших нефіскальних джерел.

Натомість частка коштів від закордонних країн і міжнародних організацій демонструвала тенденцію до скорочення з 26,92% у 2022 р. до 15,18% у 2024 р., що пов'язано зі зменшенням обсягів грантової допомоги та поступовим переходом до більшої фінансової самостійності бюджету.

В цілому, структура доходів державного бюджету свідчить про посилення внутрішніх джерел формування доходів та поступове скорочення залежності від міжнародної фінансової підтримки.

Виконання дохідної частини (загальний та спеціальний фонд) державного бюджету представлено на рис.2.2.

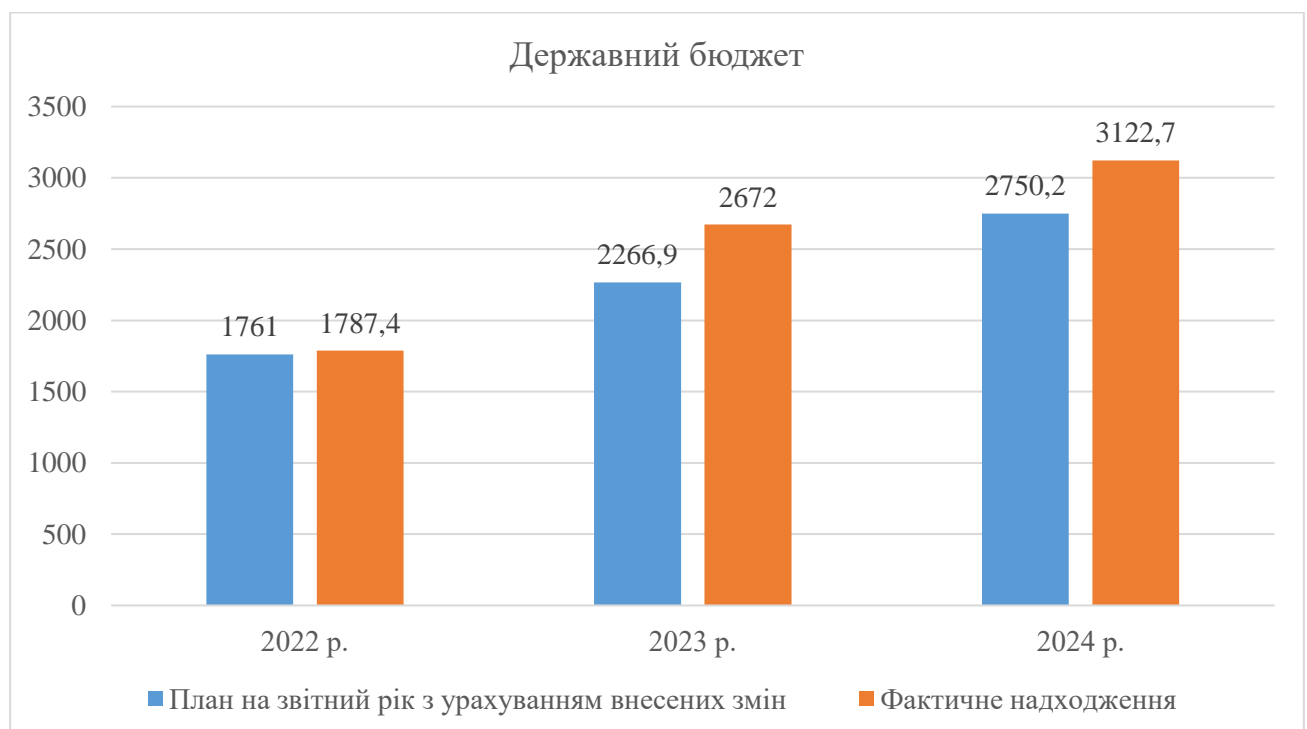


Рис. 2.2 Виконання дохідної частини (загальний та спеціальний фонд) державного бюджету, млрд. грн. [32; 33; 34]

Як свідчать дані рис. 2.2, як планові, так і фактичне надходження доходів державного бюджету щороку збільшувались, причому у 2023 та 2024 рр. фактичне надходження більш ніж на 400 млн. грн. перевищувало заплановані показники.

Перевищення фактичних надходжень державного бюджету над плановими показниками пояснюється сукупністю факторів. Передусім це пов'язано з консервативним підходом до планування доходів у період воєнного стану, коли МФУ свідомо занижує прогноз, щоб уникнути ризику недовиконання бюджету. Додатково на зростання доходів вплинули інфляційні процеси, розширення імпорتنих операцій та поступове відновлення ділової активності підприємств, які адаптувалися до нових умов. У комплексі зазначені чинники забезпечили стабільне перевиконання планових показників доходів державного бюджету.

Структуру місцевих бюджетів представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Доходи місцевих бюджетів у 2022-2024 рр. [32; 33; 34]

Назва доходу	Факт. надійшло у 2022 р., млрд. грн.	% у загальній сумі	Факт. надійшло у 2023 р., млрд. грн.	% у загальній сумі	Факт. надійшло у 2024 р., млрд. грн.	% у загальній сумі	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-) млрд. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Усього доходів з урахуванням міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, у тому числі:	555,2	100,0	652,6	100,0	679,5	100,0	+124,3
1.1. міжбюджетні трансферти з державного бюджету	136,8	24,6	177,4	27,3	187,9	27,5	+51,1
1.2. доходи без урахування міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, з них:	418,4	75,4	475,2	72,7	491,6	72,5	+73,2

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Податок та збір на доходи фізичних осіб	272,2	49,0	289,4	44,3	257,5	37,9	-14,7
Єдиний податок	47,2	8,5	55,8	8,6	69,1	10,2	+21,9
Податок на майно	36,8	6,6	43,8	6,7	50,2	7,4	+13,4
Власні надходження бюджетних установ	15,3	2,8	27,5	4,2	31,8	4,7	+16,5
Орендна плата	18,4	3,3	22,4	3,4	26,3	3,9	+7,9
Внутрішні податки на товари та послуги	13,1	2,4	22,4	3,4	27,8	4,1	+14,7
Інші податки та збори	15,4	2,8	13,9	2,1	28,9	4,3	+13,5

Загальна сума доходів місцевих бюджетів (з трансфертами) зросла з 555,2 млрд. грн. у 2022 році до 679,5 млрд. грн. у 2024 році, що становить приріст на 124,3 млрд. грн. та показує адаптацію фінансової системи та підтримку стійкості місцевого самоврядування під час війни.

Податок та збір на доходи фізичних осіб залишається найбільшим джерелом доходів бюджету, але його частка різко знизилася з 49,0% у 2022 році до 37,9% у 2024 році, що є прямим наслідком вилучення «військового» ПДФО до державного бюджету з жовтня 2023 року.

В цілому, структура доходів місцевих бюджетів зазнала суттєвих змін в умовах війни через зменшення частки ПДФО та збільшення ролі міжбюджетних трансфертів, що вимагає від органів місцевого самоврядування більшої гнучкості та ефективності в управлінні наявними ресурсами.

На рис. 2.3 представлено доходи місцевих бюджетів (з урахуванням міжбюджетних трансфертів із Державного бюджету).

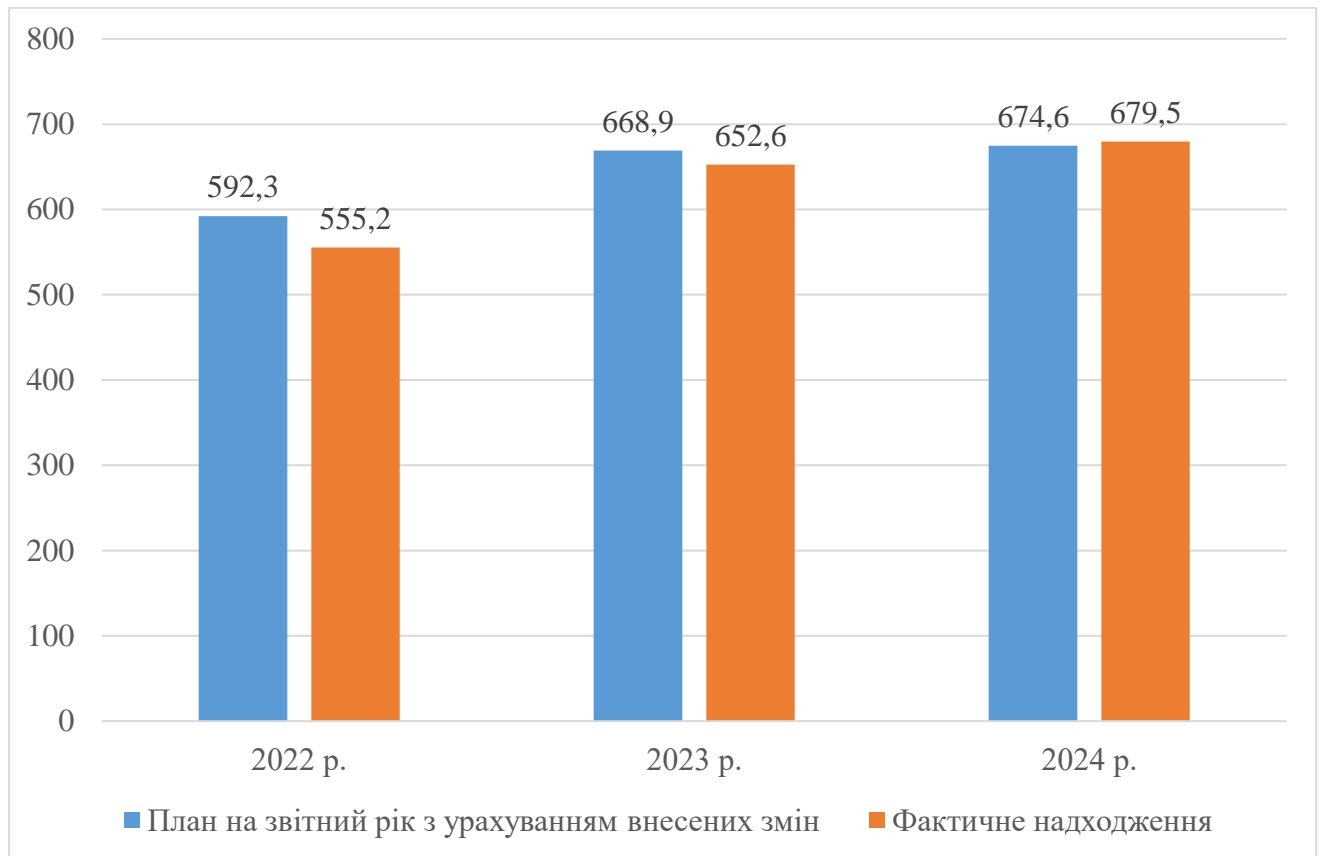


Рис. 2.13 Доходи місцевих бюджетів (з урахуванням міжбюджетних трансфертів із Державного бюджету), млрд. грн.

У 2022-2024 рр. місцеві бюджети України продемонстрували стійку позитивну динаміку надходжень, що свідчить про адаптацію фінансової системи до умов воєнного часу.

Результатом є перевиконання планових показників за доходами у 2024 році. Фактичні надходження склали 679,5 млрд. грн., що на 4,9 млрд. грн. більше запланованого рівня у 674,6 млрд. грн.

Аналіз дохідної частини бюджету дозволяє визначити ресурсну базу, що формується в умовах воєнного стану. Однак, для комплексної та об'єктивної оцінки управління державними фінансами необхідно розглянути другу, не менш важливу складову бюджетного процесу аналіз касових видатків державного та місцевих бюджетів, що дозволить оцінити пріоритети фінансування та ефективність використання акумульованих коштів.

Касові видатки Державного бюджету наведено на рис. 2.4.

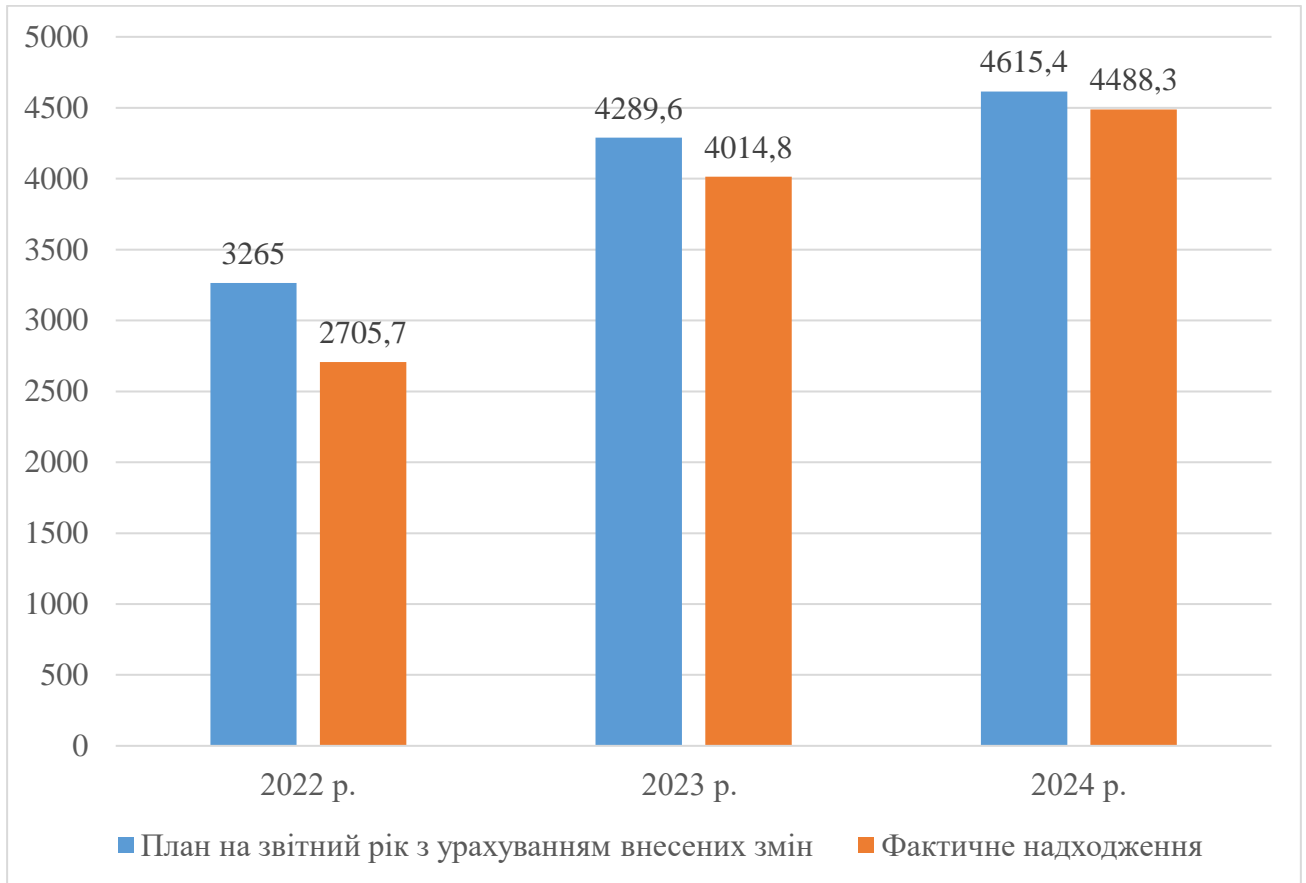


Рис. 2.4 Касові видатки Державного бюджету (загальний та спеціальний фонди), млрд. грн.

Незважаючи на значні обсяги фінансування, протягом 2022-2024 рр. спостерігалось певне недовиконання планових показників касових видатків. У 2022 році фактичні видатки були нижчими за план на 559,3 млрд. грн., у 2023 році на 274,8 млрд. грн., а у 2024 році на 127,1 млрд. грн. Поступове зменшення розриву між планом і фактом свідчить про покращення точності бюджетного планування та підвищення ефективності використання коштів через систему казначейського обслуговування.

Враховуючи розглянуті доходи та витрати державного бюджету можна констатувати, що бюджет України функціонує в режимі значного дефіциту.

Касові видатки місцевих бюджетів представлено на рис. 2.5.

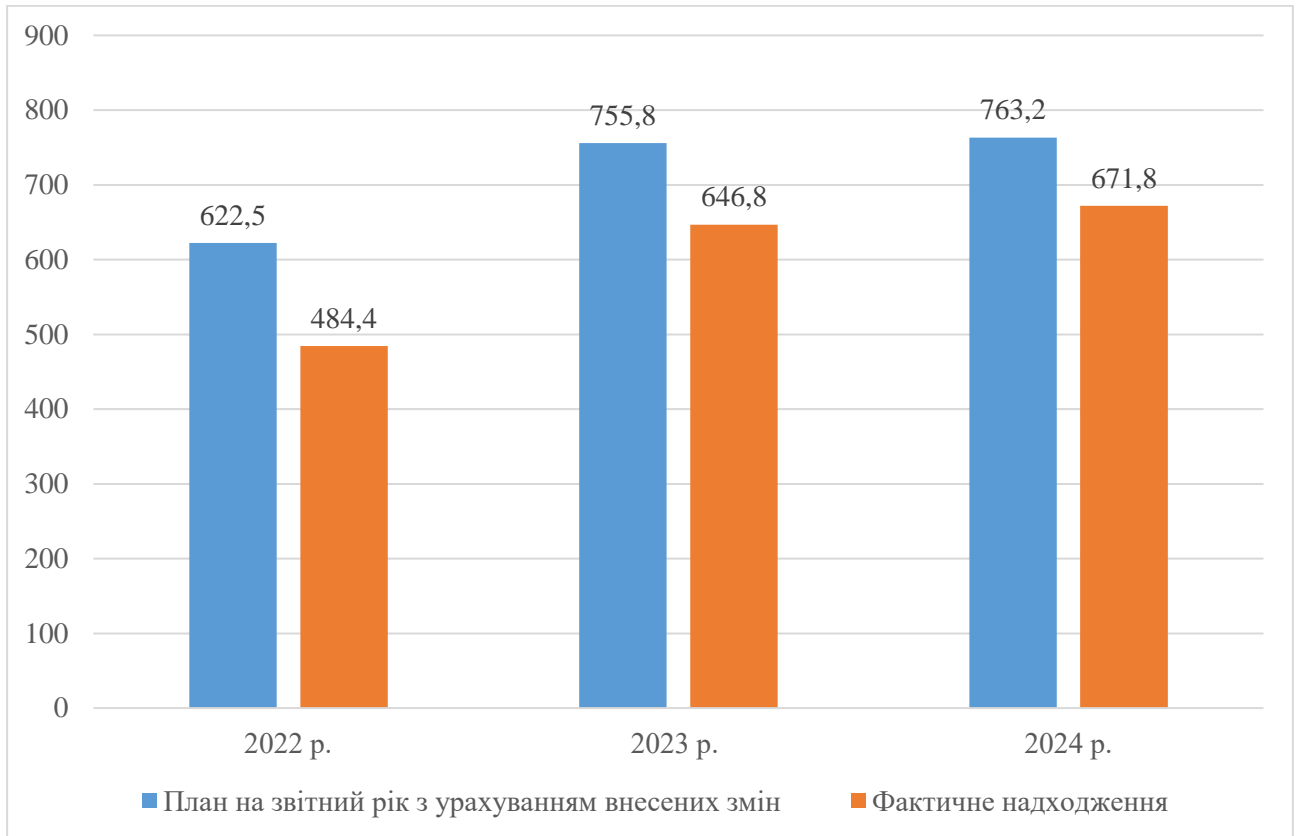


Рис. 2.5 Касові видатки місцевих бюджетів, в тому числі за рахунок міжбюджетних трансфертів, отриманих з державного бюджету, млрд. грн.

Спостерігається на рис. 2.5 стійка тенденція до зростання мобілізації фінансових ресурсів, але планування залишається надмірно оптимістичним, що призводить до стабільного недовиконання планових завдань.

Отже, аналіз доходів та видатків державного та місцевих бюджетів за 2022-2024 роки демонструє, що, незважаючи на значний дефіцит державного бюджету та структурні зміни в доходах місцевих бюджетів (пов'язані, зокрема, з вилученням військового ПДФО), система успішно адаптується до викликів.

Практика управління державними коштами через СКО підтверджує, що цей механізм є надійним, контрольованим та ефективним інструментом забезпечення безперебійного функціонування фінансової системи держави в умовах війни.

## 2.2. Оцінка ефективності використання бюджетних коштів і результативності діяльності ДКСУ

Оцінка ефективності використання бюджетних коштів, що спрямовуються через систему казначейського обслуговування, є одним з найважливіших інструментів управління державними фінансами. В умовах воєнного стану, коли навантаження на бюджетну систему та ризики нецільового використання коштів зростають, результативність роботи ДКСУ набуває особливого значення.

Проведені аналізи виконання бюджету за доходами та видатками демонструють, як фінансові ресурси мобілізуються та використовуються на центральному і місцевому рівнях.

Система казначейського обслуговування, яка включає роботу з розпорядниками та одержувачами коштів, є важливим інструментом.

Для оцінки ефективності її функціонування необхідно аналізувати конкретні результати. Одним із індикаторів ефективності управління державними коштами є динаміка залишків на Єдиному казначейському рахунку (ЄКР).

На рис. 2.6 наведено динаміку залишків коштів на ЄКР ДКСУ

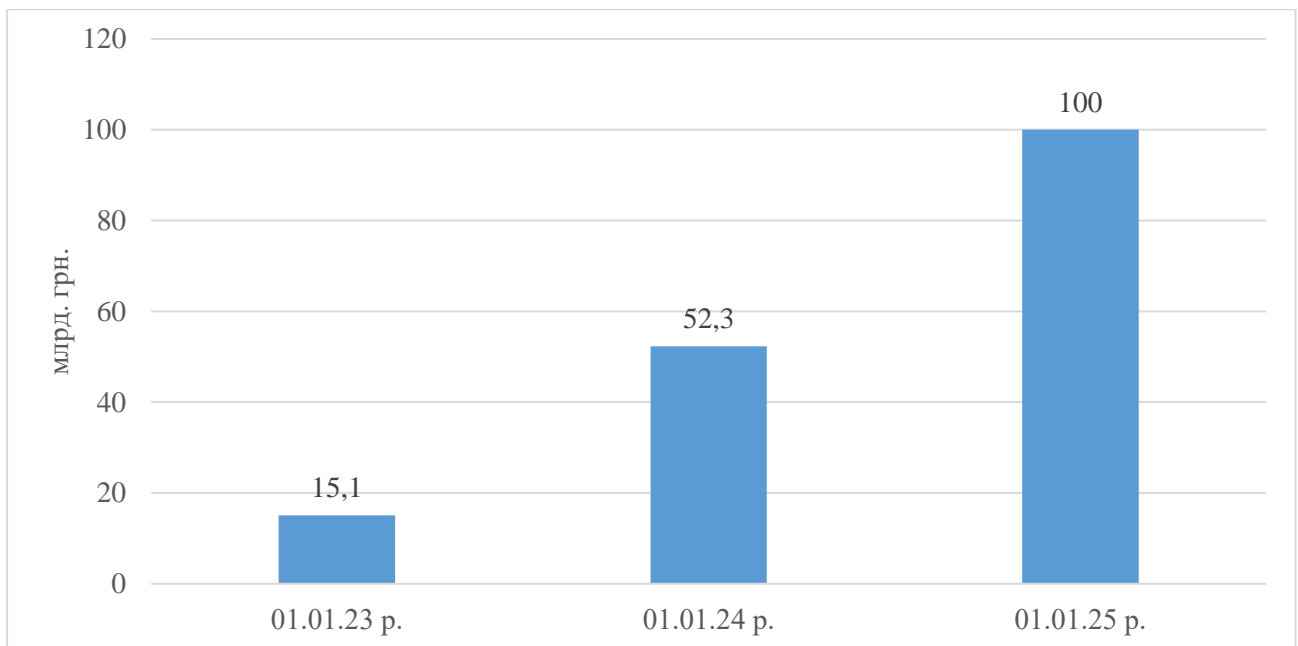


Рис. 2.6 Динаміка залишків коштів на ЄКР ДКСУ у 2022-2024 рр., млрд.

грн.

Дані рис.2.3 показують стійку позитивну динаміку зростання обсягів залишків коштів на Єдиному казначейському рахунку ДКСУ у 2022-2024 рр.

Залишки коштів зросли майже в 3,5 рази з 2022 року до 2023 року, а до початку 2025 року відбулось подвоєння отриманої суми.

Зростання обсягів коштів на ЄКР свідчить про зміцнення фінансової спроможності держави та ефективне управління ліквідністю, що дозволяє Уряду мати достатній запас міцності для забезпечення своєчасного виконання першочергових бюджетних зобов'язань, особливо в умовах воєнного стану.

Окрім цього, динаміка відображає успішну мобілізацію фінансових ресурсів як за рахунок внутрішніх надходжень, так і завдяки стабільній міжнародній фінансовій допомозі, яка акумулюється на рахунках Казначейства.

Таким чином, наявні залишки на ЄКР є важливим показником надійності казначейської системи та її здатності забезпечувати безперебійне фінансування потреб держави в умовах повномасштабного вторгнення.

До повноважень Казначейства України з контролю за дотриманням бюджетного законодавства належить:

- контроль за веденням бухгалтерського обліку доходів і витрат державного та місцевих бюджетів і поданням фінансової звітності;
- контроль за дотриманням бюджетних повноважень при зарахуванні надходжень;
- перевірка відповідності кошторисів розпорядників бюджетних коштів показникам бюджетного розпису;
- контроль відповідності взятих бюджетних зобов'язань наявним бюджетним асигнуванням та паспортам бюджетних програм;
- контроль за правильністю здійснення платежів відповідно до взятих зобов'язань та бюджетних асигнувань.

Казначейство також організовує та координує діяльність головних бухгалтерів бюджетних установ та контролює виконання ними своїх повноважень [1].

На сайті Державної казначейської служби України зазначено, що органи ДКСУ у межах повноважень, передбачених ст. 112 та 118 БКУ, застосовують заходи впливу до учасників бюджетного процесу за порушення вимог бюджетного законодавства відповідно до ст. 117 БКУ [1].

У свою чергу, ст. 117 БКУ передбачає заходи впливу до учасників бюджетного процесу за порушення бюджетного законодавства:

- попередження з вимогою усунути порушення у строк до 30 календарних днів;
- зупинення операцій з бюджетними коштами;
- призупинення бюджетних асигнувань на строк від 1 до 3 місяців шляхом внесення змін до розпису бюджету;
- зменшення бюджетних асигнувань до завершення бюджетного періоду із можливістю внесення змін до закону про державний бюджет або місцевого бюджету;
- повернення коштів до відповідного бюджету;
- зупинення дії рішення про місцевий бюджет;
- безспірне вилучення коштів з місцевих бюджетів до державного бюджету, зокрема за рахунок зменшення трансфертів;
- інші заходи впливу [1].

У табл. 2.5 наведено попередження, складені органами Казначейства, про неналежне виконання бюджетного законодавства.

Таблиця 2.5

Попередження, складені органами Казначейства, про неналежне виконання бюджетного законодавства у 2022-2024 рр. [5]

Органи ДКСУ	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Кількість, од.	Сума, млрд. грн.	Кількість, од.	Сума, млрд. грн.	Кількість, од.	Сума, млрд. грн.
1	2	3	4	5	6	7
Вінницька	1964	0,9	2274	4,5	6769	0,8
Волинська	874	0,2	589	0,1	517	0,9
Дніпропетровська	4726	3,0	3839	2,8	5079	4,1
Донецька	580	0,2	953	0,3	1469	0,3

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Житомирська	1571	0,2	1459	1,1	2554	1,0
Закарпатська	1528	0,3	1144	0,3	964	0,3
Запорізька	526	0,4	343	0,2	418	0,2
Івано-Франківська	1083	0,4	1169	0,4	1145	0,4
Київська	1974	0,7	2002	1,9	3662	3,0
Кіровоградська	790	0,1	723	0,2	1049	0,3
Луганська	71	0,1	64	0,2	201	0,03
Львівська	793	0,4	911	0,9	978	1,0
Миколаївська	191	0,1	628	1,2	641	0,8
Одеська	2996	0,6	3117	1,5	3703	2,1
Полтавська	1461	0,2	2646	0,4	4910	0,7
Рівненська	2462	0,9	1662	0,2	1559	0,3
Сумська	477	0,4	664	1,6	682	1,3
Тернопільська	1926	1,2	1605	1,4	1693	0,5
Харківська	290	1,0	454	0,9	1651	0,9
Херсонська	51	0,8	286	0,4	347	1,7
Хмельницька	3116	0,7	3019	0,5	2202	0,4
Черкаська	1658	1,0	2552	1,2	2413	0,9
Чернівецька	187	7,0	103	0,2	50	0,03
Чернігівська	799	0,5	1609	1,3	2124	1,3
м. Київ	606	3,5	1069	3,1	1030	7,0
ДКСУ	9	3,1	24	0,01	22	0,4
Всього	32619	16,6	34911	26,8	47832	30,7

Дані табл. 2.5 свідчать, що кількість попереджень за 2022-2024 рр. суттєво збільшилась. Якщо у 2022 році їх було 32,6 тис., то у 2024 уже 47,8 од.

У 2024 році найбільше попереджень складено у Вінницькій області – 6769 од. на суму 0,8 млрд. грн., тоді як у м. Києві суми попереджень становили 7,0 млрд. грн.

Найменше попереджень було у Чернівецькій області – 50 одиниць.. А найменша сума попереджень була у Запорізькій області на 0,2 млрд. грн.

На рис. 2.7 представлено динаміку попереджень складених органами Казначейства, про неналежне виконання бюджетного законодавства по державному та місцевих бюджетах.

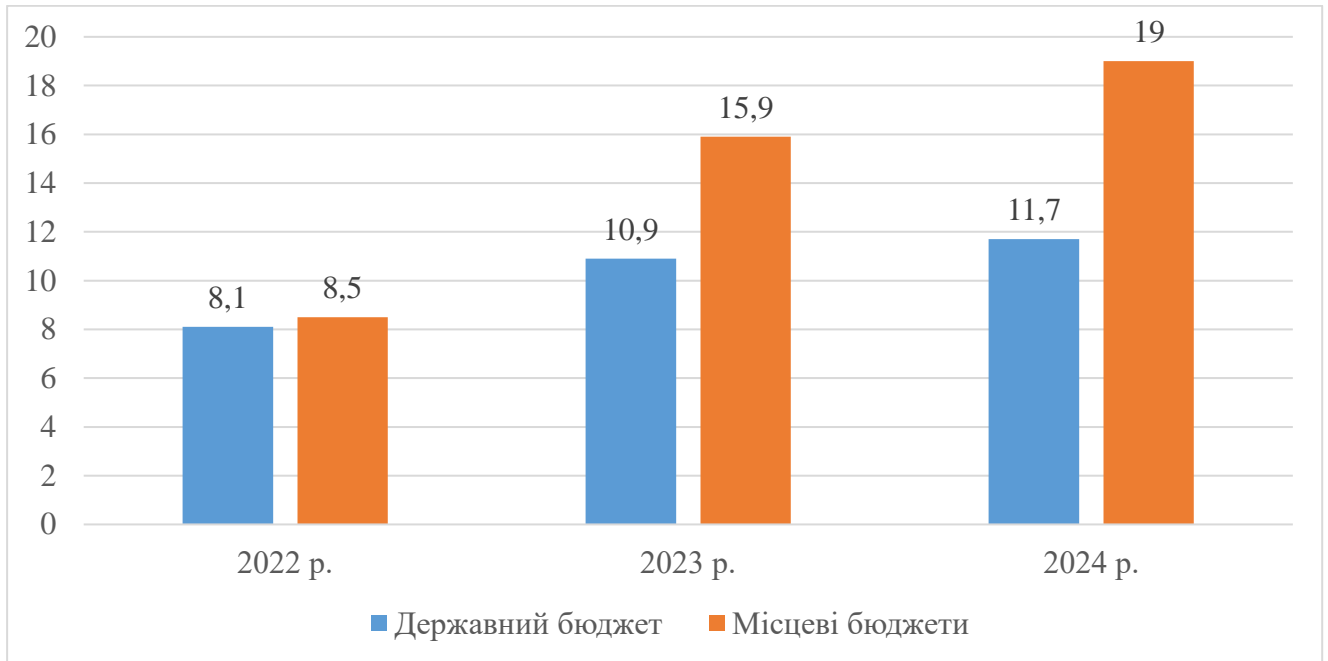


Рис. 2.7 Динаміка попереджень складених органами Казначейства, про неналежне виконання бюджетного законодавства по державному та місцевих бюджетах у 2022-2024 рр., млрд. грн.

Отже, сума попереджень щороку збільшувалась, особливо щодо неналежного виконання бюджетного законодавства по місцевих бюджетах. У 2024 році по місцевих бюджетах сума попереджень становила 19 млрд. грн, тоді як по державному 11,7 млрд. грн.

Розпорядження, складені органами Казначейства, про зупинення операцій з бюджетними коштами наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розпорядження, складені органами Казначейства, про зупинення операцій з бюджетними коштами у 2022-2024 рр., од. [32; 33; 34]

Органи ДКСУ	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Вінницька	55	40	1	-54
Волинська	4	6	4	0
Дніпропетровська	260	115	177	-83
Донецька	9	29	9	0
Житомирська	14	16	5	-9
Закарпатська	24	29	-	-24

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Запорізька	10	38	15	5
Івано-Франківська	93	192	68	-25
Київська	41	62	74	33
Кіровоградська	16	9	2	-14
Луганська	37	47	10	-27
Львівська	67	70	23	-44
Миколаївська	76	169	32	-44
Одеська	101	92	145	44
Полтавська	45	57	67	22
Рівненська	-	17	1	1
Сумська	38	31	522	484
Тернопільська	38	13	13	-25
Харківська	28	39	45	17
Херсонська	8	19	82	74
Хмельницька	24	40	44	20
Черкаська	141	122	34	-107
Чернівецька	82	84	19	-63
Чернігівська	23	35	24	1
м. Київ	41	61	70	29
ДКСУ	-	-	-	-
Всього	1275	1432	1486	211

Отже, дані табл. 2.6 свідчать, що кількість розпоряджень за 2022-224 рр. збільшилось на 211 одиниць. Найбільша кількість розпоряджень складено у Сумській області – 522 одиниці.

Розпорядження про зупинення операцій з бюджетними коштами наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка розпоряджень, складених органами Казначейства, про зупинення операцій з бюджетними коштами у 2022-2024 рр., од.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Державний бюджет	344	415	1013	669
Місцеві бюджети	931	1017	473	-458

Загальна динаміка даних табл. 2.7 показує переорієнтацію пріоритетів

контролю ДКСУ в умовах воєнного стану. Так, кількість розпоряджень про зупинення операцій за державним бюджетом суттєво зросла з 344 у 2022 році до 1013 у 2024 році, що відображає посилення нагляду за централізованими видатками воєнного часу.

Водночас кількість розпоряджень по місцевих бюджетах, навпаки, зменшилася майже вдвічі з 931 у 2022 році до 473 у 2024 році, що показує зміщення акцентів контролю ДКСУ.

Для наочного відображення розпоряджень, складених органами Казначейства, про зупинення операцій з бюджетними коштами необхідно розглянути рис. 2.8.

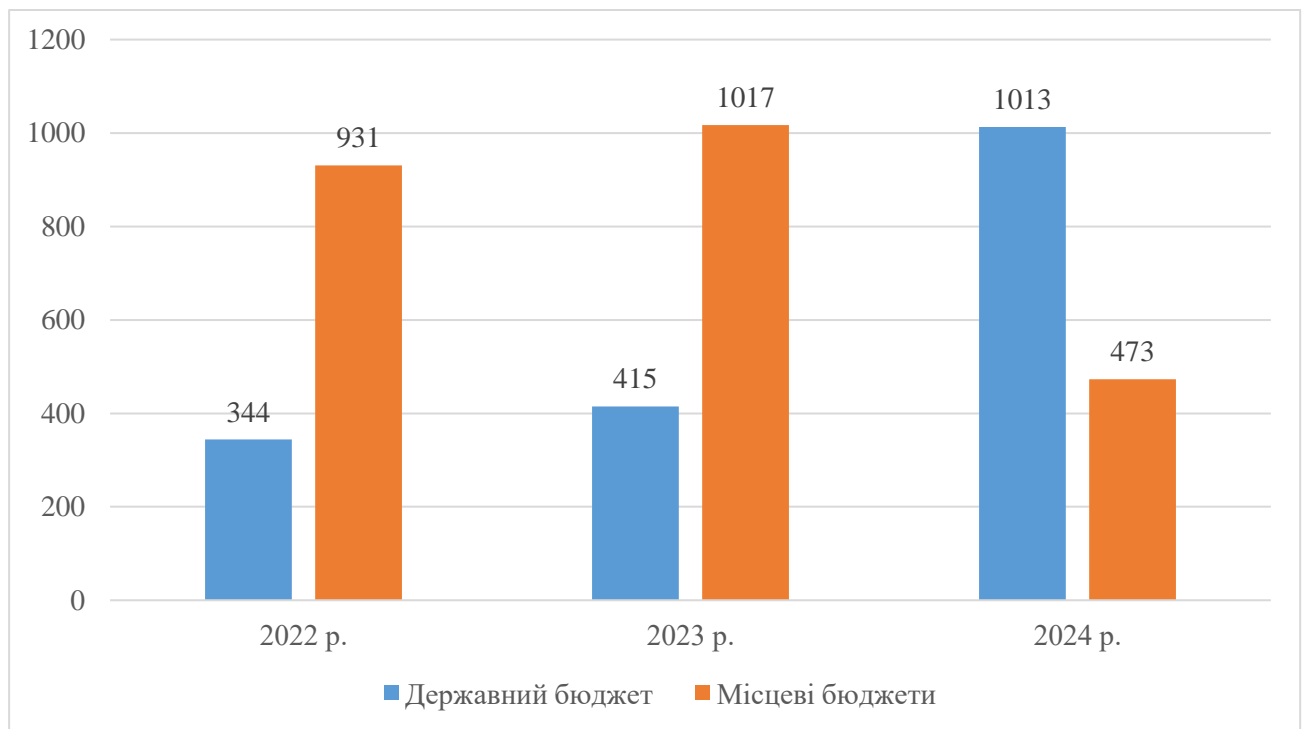


Рис. 2.8 Динаміка розпоряджень, складених органами Казначейства, про зупинення операцій з бюджетними коштами у 2022-2024 рр., од. [32; 33; 34]

Отже, збільшення кількості розпоряджень про зупинення операцій за державним бюджетом показує необхідність контролю, тобто увага зосереджується на забезпеченні правомірності використання коштів державного бюджету, де сконцентровані найбільші обсяги фінансування оборони та соціальних програм.

У табл. 2.8 розглянуто усунення порушень розпорядниками та одержувачами коштів державного та місцевих бюджетів.

Таблиця 2.8

Усунення порушень розпорядниками та одержувачами коштів державного та місцевих бюджетів у 2024 р.[5]

Показник	Усунуто порушень, од.	Сума, млн. грн.
<b>Державний бюджет:</b>		
в процесі взяття або реєстрації зобов'язань, фінансових зобов'язань	4505	6742,6
при прийнятті до виконання платіжних інструкцій	164	144,5
<b>Місцеві бюджети:</b>		
в процесі взяття або реєстрації зобов'язань, фінансових зобов'язань	23969	12957,2
при прийнятті до виконання платіжних інструкцій	619	246,1

У 2024 році розпорядники та одержувачі коштів державного та місцевих бюджетів усунули 29257 порушень бюджетного законодавства на загальну суму 20,1 млрд. грн.

Зокрема, у державному бюджеті було усунуто 4505 порушень під час взяття або реєстрації зобов'язань, що стосувалися 6,7 млрд. грн., а також 164 порушення на суму 144,5 млн. грн. при виконанні платіжних інструкцій.

Щодо місцевих бюджетів, було усунуто 23 969 порушень у процесі взяття або реєстрації зобов'язань на суму майже 13,0 млрд. грн., а також 619 порушень на 246,1 млн. грн. при прийнятті до виконання платіжних інструкцій.

Крім того, було усунуто 8385 порушень на суму 45,6 млрд. грн., зафіксованих органами ДКСУ у попередженнях, які стосувалися подання кошторисів та інших документів, а також процедурних норм бюджетного законодавства.

Отже, у розділі розглянуто практику управління державними коштами через систему казначейського обслуговування, а також оцінено ефективність використання бюджетних коштів і результативності діяльності ДКСУ.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОШТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Стратегія цифрового розвитку управління державними фінансами (СУДФ) на період до 2030 року визначає основні напрями для модернізації фінансової системи України шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Основна мета стратегії – підвищення ефективності, прозорості та інтегрованості управління державними коштами.

Реалізація СУДФ передбачає досягнення таких результатів:

- оптимізація обміну даними між усіма державними фінансовими установами;
- зниження операційних витрат та підвищення ефективності адміністрування бюджетних ресурсів;
- зростання прозорості державних фінансів та зміцнення довіри з боків громадськості й міжнародних партнерів;
- запровадження інноваційних цифрових рішень, зокрема інструментів аналітики та прогнозування бюджетних процесів;
- мінімізація впливу людського фактору на автоматичну обробку інформації;
- підвищення загального рівня інформаційної безпеки в системі управління державними фінансами [11].

Кінцевим результатом реалізації оновленої Стратегії стане ІТ-консолідація інформаційних ресурсів суб'єктів СУДФ, включно з МФУ, Державною податковою службою, Держмитслужбою, Держказначейством та Держаудитслужбою.

Адміністрування цих об'єднаних ресурсів планується здійснювати на рівні Міністерства фінансів України із залученням незалежного адміністратора та використанням сучасних хмарних технологій. Такий підхід забезпечить

поступовий перехід до нового рівня сервісно-орієнтованих систем, гарантуючи доступність більшості державних послуг у режимі онлайн.

Застосування підходу ІТ-консолідації ґрунтується на аналізі та адаптації успішних практик, що застосовуються в країнах Європейського Союзу, таких як Польща, Австрія та Данія, що підтверджує відповідність обраного курсу міжнародним стандартам та прагнення України до європейської інтеграції у сфері публічних фінансів [11].

Основні напрями удосконалення функціонування Державної казначейської служби України (ДКСУ) в умовах цифровізації передбачають інтеграцію інформаційних ресурсів, розвиток електронних сервісів та підвищення прозорості управління державними коштами.

Пропонуємо 4 блоки напрямів вдосконалення функціонування ДКСУ:

#### БЛОК 1. Інтеграція та консолідація ІТ-ресурсів

1) Важливим напрямком є консолідація інформаційних ресурсів ДКСУ з системами інших державних органів (Міністерства фінансів, Державної податкової служби, Державної митної служби) на єдиній платформі під управлінням Міністерства фінансів.

2) Використання хмарних технологій для управління ресурсами, що підвищить їхню доступність та безпеку.

Сучасні хмарні провайдери інвестують мільярди доларів у кібербезпеку, що часто перевищує можливості окремої державної установи.

Використання передових систем шифрування даних (як під час передачі, так і під час зберігання), міжмережевих екранів (фаєрволів) та систем виявлення вторгнень.

Провідні хмарні сервіси відповідають міжнародним стандартам безпеки (ISO 27001, PCI DSS), що підтверджується незалежними аудитами.

Автоматичне резервне копіювання та відновлення (Disaster Recovery): Хмарні рішення дозволяють налаштувати автоматичне створення резервних копій даних із можливістю швидкого відновлення системи після збою чи атаки програм-вимагачів.

Впровадження надійних механізмів автентифікації, включаючи багатофакторну автентифікацію (MFA), для запобігання несанкціонованому доступу.

### 3) Використання ШІ

Пропонуємо розглянути 2 аспекти впровадження ШІ у діяльність ДКСУ.

По-перше, впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів, керованих штучним інтелектом, дозволить ДКСУ значно покращити якість обслуговування своїх клієнтів – розпорядників та одержувачів бюджетних коштів.

Основні переваги та можливості ШІ у ДКСУ:

– віртуальні асистенти зможуть надавати відповіді на типові запитання 24/7, що значно скоротить час очікування відповіді, особливо в періоди пікових навантажень, таких як завершення звітних періодів;

– ШІ-боти можуть обробляти стандартні запити, наприклад, про статус платежу, порядок подання певних документів або роз'яснення норм бюджетного законодавства. Завдяки цьому оператори гарячої лінії зможуть зосередитися на вирішенні складніших питань;

– чат-боти можуть бути інтегровані в месенджери (Telegram, Viber) або на офіційний вебсайт ДКСУ, надавати інформацію у зручному для користувача форматі, що відповідатиме загальнодержавній стратегії цифровізації та інклюзивності державних послуг;

– завдяки інтеграції з базою знань, чат-боти надаватимуть точну та актуальну інформацію, будуть мінімізувати ризик отримання застарілих чи неповних даних.

По-друге, використання ШІ для більш точного прогнозування бюджетних надходжень. Використання алгоритмів штучного інтелекту у сфері прогнозування бюджетних надходжень може значно підвищити якість фінансового планування та макроекономічної стабільності.

Основні переваги та можливості:

– ШІ здатний аналізувати величезні обсяги даних із різних джерел: податкові надходження, митні збори, економічні показники, демографічні дані,

а також зовнішні фактори (міжнародна допомога, стан світових ринків);

– на відміну від традиційних методів, ШІ може виявляти складні взаємозв'язки та приховані закономірності, що дозволяє робити більш точні прогнози надходжень, що особливо важливо в умовах волатильності, спричиненої воєнним станом;

– ШІ може моделювати різні сценарії розвитку подій (наприклад, зміна обсягів міжнародної допомоги, зміна податкового законодавства) та їх вплив на бюджетні надходження, що дозволить МФУ та іншим державним органам приймати більш обґрунтовані рішення;

– завдяки ШІ можна оцінити потенційний вплив змін у податковій політиці на обсяги надходжень ще до їх впровадження.

4) Поступовий перехід до сервісно-орієнтованих систем, що забезпечить надання публічних послуг онлайн.

## БЛОК 2. Розвиток електронних сервісів

1) Удосконалення СДО «Клієнт казначейства – Казначейство», постійне доопрацювання єдиної платформи системи обслуговування бюджетів АС «Є-Казна» та системи подання електронної звітності розпорядниками та одержувачами коштів;

Для того, щоб зробити систему СДО «Клієнт казначейства – Казначейство» дійсно сучасною, конкретне та цікаве вдосконалення полягає у впровадженні інтерактивного цифрового помічника та елементів гейміфікації для контролю за бюджетними лімітами.

Вдосконалення «Бюджетний навігатор» - це не просто зміна інтерфейсу, а додавання інтелектуального рівня взаємодії, що допомагає запобігати помилкам та більш ефективно управляти фінансами.

По-перше, цифровий помічник на основі ШІ (Чат-бот, «Бюджетний навігатор»)

Суть полягає у тому, що вбудований у систему інтелектуальний помічник, працює як проактивний консультант, а не просто пошуковик.

Консультант повідомляє клієнта до відправлення документа, якщо

виявлено потенційну помилку. Наприклад, «Увага! Сума в платіжному дорученні перевищує залишок асигнувань за КЕКВ 2210 на 1500 грн. Бажаєте перевірити ліміт?».

«Розмовний» інтерфейс дозволяє користувачам ставити запити людською мовою, а не шукати інформацію в різних меню.

Під час заповнення платіжки пропонує реквізити контрагента з бази даних «Prozorro» або з попередніх успішних платежів.

По-друге, елементи візуалізації бюджету.

Суть ідеї полягає в тому, щоб трансформувати рутинний, часто складний і заплутаний процес контролю за бюджетними лімітами в інтуїтивно зрозумілий, динамічний та інтерактивний досвід. Візуалізація дозволяє бухгалтерам та керівникам моментально оцінювати фінансовий стан за різними напрямками, запобігати помилкам ще до їх виникнення та ефективніше приймати рішення.

«Панель бюджету» - візуальний дашборд у вигляді спідометра або смужок прогресу, що показує відсоток використання бюджетних коштів за різними програмами/КЕКВ.

Замість табличних даних та числових звітів, які важко сприймаються, користувач отримує індивідуальну панель управління (дашборд).

Основний елемент – це візуальний індикатор у формі кругових діаграм, смужок прогресу або спідометрів. Кожен індикатор відповідає певному КЕКВ (Код економічної класифікації видатків) або бюджетній програмі.

Якщо на КЕКВ 2210 «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар» виділено 100000 грн. і використано 45000 грн., на дашборді відобразиться заповнений на 45% індикатор із чітким підписом.

Натискання на будь-який індикатор відкриває детальну інформацію: загальний ліміт, використано, залишок, останні транзакції, динаміка витрат.

Користувач може фільтрувати дані за періодом (місяць, квартал, рік), підрозділом або типом видатків, щоб отримати максимально релевантну інформацію.

Система «Світлофор» - миттєва оцінка фінансового стану розпорядника чи

одержувача.

Система «Світлофор» - це універсальний і легко сприйманий інструмент, що інформує про поточний стан бюджетних лімітів, не вимагає детального аналізу цифр.

Зелений колір – безпечна зона, означає, що використано менше 80% від загального ліміту за певним КЕКВ/програмою.

Система працює в стандартному режимі, без обмежень.

Дає зрозуміти, що фінанси в межах плану, і можна продовжувати звичайну роботу.

Жовтий колір – зона уваги, означає, що використано від 80% до 99% встановленого ліміту.

При спробі створити новий документ на відповідний КЕКВ система видає проактивне попередження. Наприклад, «Увага! Залишок ліміту за цим КЕКВ скоро закінчується. Будь ласка, перевірте залишки та заплануйте перерозподіл коштів, якщо це необхідно».

Запобігає несподіваному вичерпанню ліміту, дає час на планування та уникнення фінансових зупинок.

Червоний колір – критична зона, означає, що ліміт вичерпано або перевищено.

Система автоматично блокує можливість створення нових фінансових документів (наприклад, платіжних доручень) на цей КЕКВ.

У разі перевищення, що вимагає додаткового затвердження, система може дозволити створення документа, але відправити його на додаткову верифікацію (наприклад, керівнику або фінансовому відділу), вимагаючи додаткового підтвердження.

Забезпечує жорсткий фінансовий контроль, не дозволяє виходити за встановлені межі та запобігає нецільовому використанню коштів.

Результат впровадження:

- скорочується час на моніторинг бюджету;
- інформація стає доступною та зрозумілою для всіх рівнів користувачів;

- система допомагає запобігати помилкам, а не лише фіксувати їх;
- дає можливість керівництву приймати більш обґрунтовані фінансові рішення на основі актуальних візуальних даних.

«Досягнення» (навчальний елемент). Наприклад, відмітка «100% безпомилкових платежів за місяць» або «Вчасна подача звітності», що мотивує бухгалтерів дотримуватися процедур.

Вдосконалення змінюють роль системи з пасивного інструменту для подачі документів на активного помічника, який знижує рівень стресу, мінімізує кількість помилок, пов'язаних із людським фактором, та значно прискорює процес управління державними коштами.

2) Подальший розвиток системи дистанційного обслуговування з метою повного переходу на безпаперовий документообіг.

У ДКСУ клієнти на дистанційному та на класичному обслуговуванні. На рис. 3.1 наведено кількість клієнтів саме на класичному обслуговуванні.

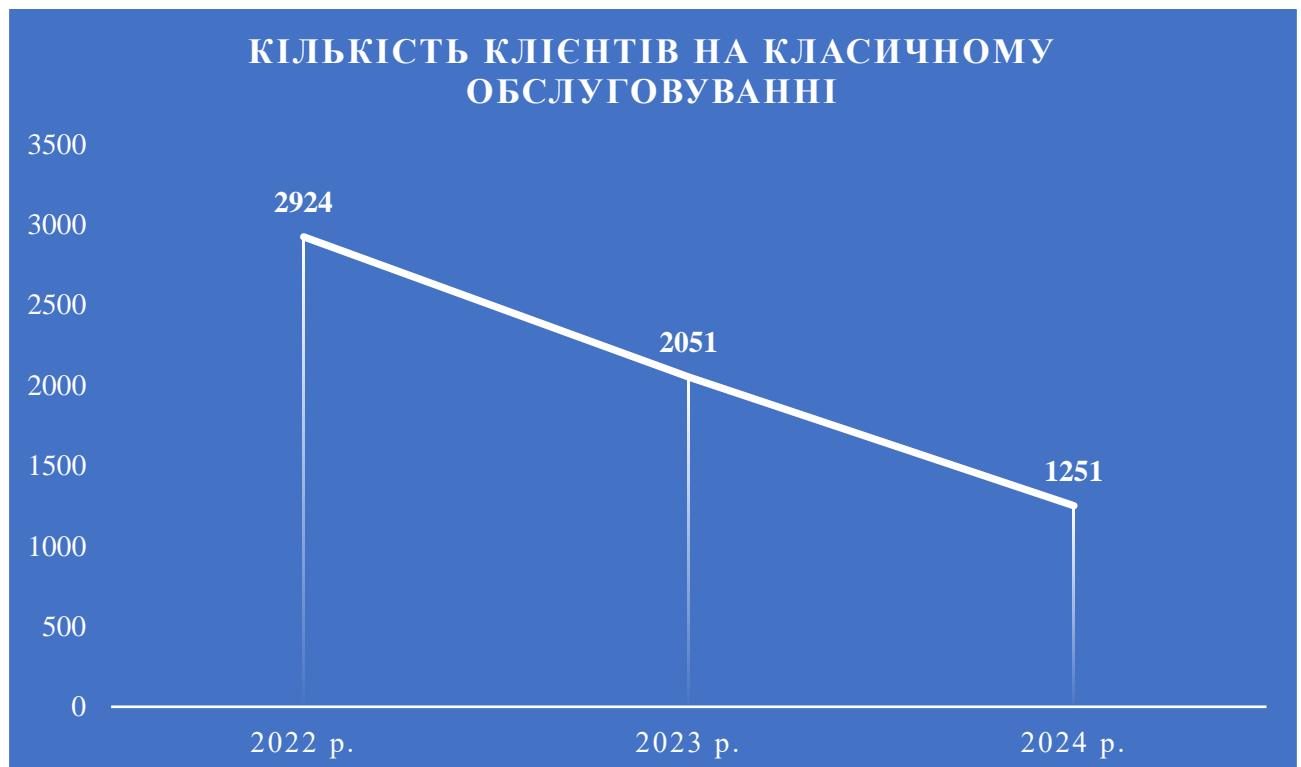


Рис. 3.1 Кількість клієнтів на класичному обслуговуванні

Як видно з рис. 3.1 кількість клієнтів на класичному обслуговуванні

щорічно зменшувалось, однак станом на 2024 рік на такому виді обслуговування все ще перебуває 1251 клієнт. Така ситуація показує поступовий перехід користувачів на сучасніші форми обслуговування, проте значна частина клієнтів поки що надає перевагу традиційним механізмам взаємодії з Казначейством.

Окрім цього, відповідно подають документи у паперовій формі, що підтверджується кількістю документів, поданих у паперовому вигляді.

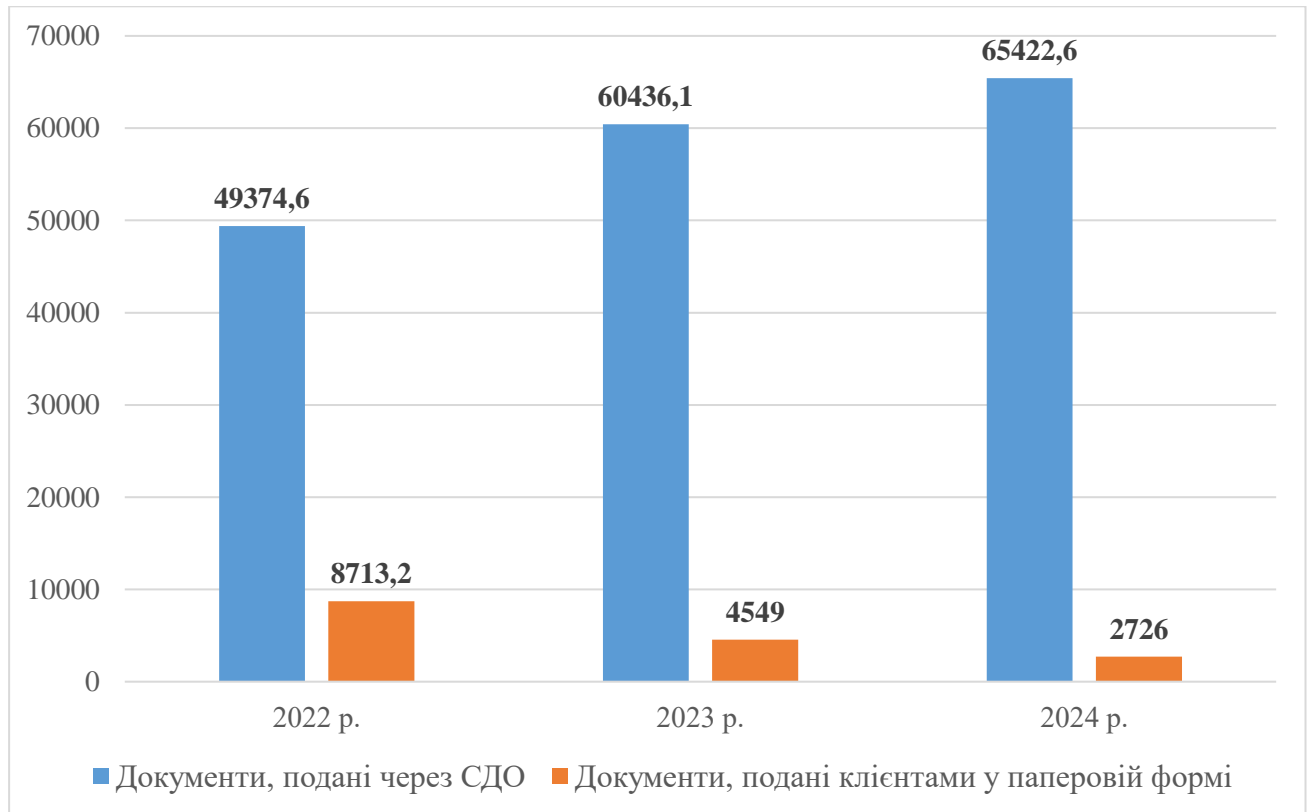


Рис. 3.1 Кількість документів поданих клієнтами через СДО та у паперовій формі

Незважаючи на поступове зменшення кількості поданих документів у паперовій формі, він все ще залишається значним, що свідчить про повільний перехід частини клієнтів на електронні канали взаємодії.

Саме тому ДКСУ запропоновано:

- законодавчо закріпити вимогу щодо подання переважної більшості фінансових документів виключно через Систему дистанційного обслуговування (СДО) «Клієнт казначейства – Казначейство», поступово мінімізувати винятки для паперової форми;

- постійно працювати над покращенням інтерфейсу системи, зробити його більш інтуїтивно зрозумілим, швидким та стабільним, щоб усунути технічні бар'єри, які змушують клієнтів використовувати папір;

- активізувати проведення навчальних семінарів, вебінарів та надати якісні, прості інструкції (додати відеоформат) для бухгалтерів та фінансистів розпорядників коштів, щоб подолати їхній страх перед електронними технологіями;

- гарантувати, що електронні сервіси відповідають державним та міжнародним стандартам доступності, щоб ними могли безперешкодно користуватися всі громадяни, зокрема люди з інвалідністю, що підвищить загальну довіру та використання системи;

- розглянути механізми стимулювання для тих клієнтів, які повністю перейшли на цифрову взаємодію, та, як варіант, ввести певні обмеження для тих, хто продовжує використовувати папір без об'єктивних причин.

### БЛОК 3. Підвищення прозорості та контролю

- 1) Збільшення функціоналу електронного кабінету, розширення можливостей електронного кабінету для розпорядників коштів

- 2) Розробка та впровадження автоматизованої системи управління ризиками, що допоможе запобігати порушенням бюджетного законодавства.

- 3) Посилення державного фінансового контролю за використанням коштів, отриманих від міжнародних партнерів, для запобігання корупції та шахрайству.

### БЛОК 4. Впровадження передового міжнародного досвіду. Впровадження підходів, що використовуються в європейських країнах.

Казначейство України продовжує впроваджувати принципи безбар'єрності.

Відповідно до Національної стратегії, на вебпорталі установи запрацював спеціальний сервіс для людей з інвалідністю та порушеннями слуху чи мовлення.

«Безбар'єрне звернення» дозволяє надсилати офіційні заяви та скарги не лише текстом, а й у зручних аудіо-, відеоформатах або жестовою мовою.

Знайти сервіс можна двома шляхами:

У розділі «Для громадськості» → «Звернення громадян та запити на інформацію» → «Безбар'єрне звернення».

Через кнопку швидкого доступу «Запитайте Казначейство» на головній сторінці.

Кнопка «Безбар'єрне звернення», яка передбачає подання звернень альтернативними способами (жестова мова, аудіо-, відеозапис тощо), є чудовим початком, але її ефективність можна значно підвищити.

Удосконалення можливе через впровадження сучасних технологій.

Замість простого завантаження відеозапису, надати можливість заявнику поспілкуватися з оператором або перекладачем жестової мови (УЖМ) онлайн. Подібна практика вже впроваджується, наприклад, операторами екстреної лінії 112 в системі МВС.

З липня 2023 року в Україні поетапно впроваджується єдиний номер екстреної допомоги 112. Система дозволяє громадянам, які опинилися в надзвичайній ситуації, зателефонувати на один номер замість кількох різних (поліція, швидка, ДСНС тощо).

Дзвінок спочатку приймають оператори Служби 112, які потім оперативно скеровують запит до відповідних профільних служб для надання допомоги.

Система також адаптована для людей із порушеннями слуху чи мовлення. Наразі механізм взаємодії передбачає відправку SMS-повідомлення на номер 112, після чого заявник отримує посилання для встановлення відеозв'язку з оператором, який володіє жестовою мовою.

Поточний функціонал, що дозволяє завантажувати аудіо/відеозаписи чи використовувати жестову мову, є базовою інклюзивною практикою. Щоб її суттєво удосконалити і зробити більш ефективною та зручною для користувачів, можна впровадити наступні кроки:

1. Впровадження онлайн-сервісу сурдоперекладу (Віртуальний перекладач)

До удосконалення – заявник записує відео заздалегідь або завантажує файл.

Після удосконалення – запровадження функції прямого відеозв'язку з кваліфікованим перекладачем української жестової мови (УЖМ) під час

заповнення електронної форми звернення.

Перевагою є те, що усуває необхідність самотійно створювати якісний відеозапис, забезпечує двосторонній діалог, можливість уточнення деталей звернення оператором в режимі реального часу, що значно підвищує якість первинної інформації.

## 2. Застосування технологій штучного інтелекту для обробки

До удосконалення – оператор прослуховує аудіо або переглядає відео, вручну транскрибує та класифікує звернення.

Після удосконалення – інтеграція систем автоматичного розпізнавання мовлення (ASR) та транскрипції жестової мови для попередньої обробки звернень.

Перевагою є те, що прискорює первинну обробку, автоматично переводить аудіо в текст для подальшої маршрутизації в загальній системі документообігу, зменшує навантаження на персонал.

## 3. Стандартизація та чіткі технічні вимоги

До удосконалення – можливі проблеми з форматами файлів, якістю запису (поганий звук, освітлення, незрозумілі жести), що ускладнює розгляд звернення.

Після удосконалення – розробка та впровадження єдиних, чітких технічних стандартів подання таких звернень, а також інтеграція підказок в інтерфейс.

Перевагою є те, що забезпечує отримання якісних даних, зменшує кількість відмов або запитів на уточнення через низьку якість наданої інформації.

## 4. Забезпечення конфіденційності та безпеки даних

До удосконалення – звернення, що містять чутливу інформацію, передаються через загальні канали зв'язку або форми завантаження файлів.

Після удосконалення – забезпечення наскрізного шифрування для всіх аудіо- та відеоданих, а також зберігання їх на захищених державних серверах з обмеженим доступом.

Перевагою є те, що підвищує довіру громадян до системи, гарантує захист персональних та чутливих даних відповідно до вимог законодавства.

Впровадження цих удосконалень перетворить систему «Безбар'єрне звернення» з простої можливості завантаження файлів на повноцінний, інтерактивний та технологічний інструмент інклюзивної взаємодії громадян з владою.

ДКСУ запропоновано вдосконалити свої системи шляхом реалізації наступних кроків:

- впровадження інтерактивного помічника «Бюджетний навігатор» та системи візуалізації «Світлофор» в СДО «Клієнт казначейства – Казначейство» для контролю за бюджетними лімітами та автоматизації сповіщень про ризики;
- перехід на використання хмарних технологій для управління ресурсами з метою підвищення їхньої доступності, забезпечення безперебійної роботи (24/7) та посилення кібербезпеки даних;
- модернізація сервісу «Безбар'єрне звернення» шляхом запровадження прямого відеозв'язку з онлайн-перекладачем жестової мови та використання штучного інтелекту для автоматичної транскрипції звернень.

Отже, у розділі розглянуто основні напрямки удосконалення функціонування Державної казначейської служби України як органу управління державними коштами в умовах цифровізації.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні та практичні аспекти виконання роботи на тему: «Державна казначейська служба України як орган управління державними коштами», дало можливість зробити наступні висновки:

1. Розглянуто стадії та учасників бюджетного процесу. Встановлено, що ДКСУ виступає одним із учасників бюджетного процесу, адже безпосередньо забезпечує організацію, виконання та облік операцій із бюджетними коштами.

Виділено основні завдання ДКСУ: здійснення реалізації державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів та підготовка та подання Міністру фінансів України пропозицій щодо формування державної політики у визначених сферах.

ДКСУ здійснює таке обслуговування на основі єдиного казначейського рахунку, який відкривається у НБУ.

Визначено сутність казначейського обслуговування бюджетних коштів.

2. Розглянуто нормативно-правове регулювання діяльності Державної казначейської служби України.

Охарактеризовано рівні нормативного регулювання діяльності органів ДКСУ. Також проаналізовано бюджетний кодекс України, Указ Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади», Постанову КМУ «Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України», Наказ МФУ «Про затвердження Порядку казначейського обслуговування державного бюджету за витратами» тощо.

3. У системі казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів основними учасниками є розпорядники та одержувачі бюджетних коштів, кількість яких за 2022-2024 рр. суттєво зменшилась. Проаналізовано кількість рахунків відкритих у ДКСУ.

Проаналізовано доходи та видатки державного та місцевих бюджетів, визначено, що бюджет України функціонує в режимі значного дефіциту. Аналіз структури фактичних доходів державного бюджету показав, що основним

джерелом доходів є податкові надходження. Доходи місцевих бюджетів формуються за рахунок податкових надходжень, сума яких у 2024 році зменшилась за рахунок вилучення військового ПДФО до державного бюджету.

4. Одним із індикаторів ефективності управління державними коштами є динаміка залишків на Єдиному казначейському рахунку. Залишки коштів на ЄКР зросли майже в 3,5 рази з 2022 року до 2023 року, а до початку 2025 року відбулось подвоєння отриманої суми. Зростання обсягів коштів на ЄКР свідчить про зміцнення фінансової спроможності держави та ефективне управління ліквідністю.

Розглянуто заходи впливу на учасників процесу за порушення бюджетного процесу. Проаналізовано попередження, складені органами Казначейства, про неналежне виконання бюджетного законодавства. Кількість попереджень за 2022-2024 рр. суттєво збільшилась. Якщо у 2022 році їх було 32,6 тис., то у 2024 уже 47,8 од. У 2024 році найбільше попереджень складено у Вінницькій області – 6769 од. на суму 0,8 млрд. грн., тоді як у м. Києві суми попереджень становили 7,0 млрд. грн.

Проаналізовано розпорядження, складені органами Казначейства, про зупинення операцій з бюджетними коштами. Аналіз показав переорієнтацію пріоритетів контролю ДКСУ в умовах воєнного стану. Так, кількість розпоряджень про зупинення операцій за державним бюджетом суттєво зросла з 344 у 2022 році до 1013 у 2024 році, що відображає посилення нагляду за централізованими видатками воєнного часу.

У 2024 році спостерігалось усунення порушень Усунення порушень розпорядниками та одержувачами коштів державного та місцевих бюджетів. У 2024 році розпорядники та одержувачі коштів державного та місцевих бюджетів усунули 29257 порушень бюджетного законодавства на загальну суму 20,1 млрд. грн.

5. Запропоновано 4 блоки напрямі вдосконалення функціонування ДКСУ.

Перший блок стосується інтеграція та консолідація ІТ-ресурсів, до якого входять:

1) консолідація інформаційних ресурсів ДКСУ з системами інших державних органів (Міністерства фінансів, Державної податкової служби, Державної митної служби) на єдиній платформі під управлінням Міністерства фінансів.

2) Використання хмарних технологій для управління ресурсами

3) Використання ШІ

4) Поступовий перехід до сервісно-орієнтованих систем, що забезпечить надання публічних послуг онлайн

Другий блок стосується розвитку електронних сервісів, до якого входять:

1) Удосконалення СДО «Клієнт казначейства – Казначейство», доопрацювання єдиної платформи системи обслуговування бюджетів АС «Є-Казна» та системи подання електронної звітності розпорядниками та одержувачами коштів;

2) Подальший розвиток системи дистанційного обслуговування з метою повного переходу на безпаперовий документообіг

Третій блок стосується підвищення прозорості та контролю.

Четвертий блок – впровадження передового міжнародного досвіду.

ДКСУ запропоновано:

– впровадити інтерактивного помічника «Бюджетний навігатор» та системи візуалізації «Світлофор» в СДО «Клієнт казначейства – Казначейство» для контролю за бюджетними лімітами та автоматизації сповіщень про ризики;

– перейти на використання хмарних технологій для управління ресурсами з метою підвищення їхньої доступності, забезпечення безперебійної роботи (24/7) та посилення кібербезпеки даних;

– модернізувати сервіс «Безбар'єрне звернення» шляхом запровадження прямого відеозв'язку з онлайн-перекладачем жестової мови та використання штучного інтелекту для автоматичної транскрипції звернень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Вонс Р. Україна ввійшла в новий рік з рекордними коштами на рахунках. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/ukrajina-vvijshla-v-novij-rik-z-rekordnimi-koshtami-na-rakhunkakh-1038607.html>
3. Галушка Є.О., Хижняк Й.С. Казначейська справа: [навч.-метод. посіб.]. Чернівці: Рута, 2008. 464 с.
4. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 № 252. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-п> (дата звернення: 11.10.2025).
5. ДКСУ. Інформація щодо наданих органами Казначейства розпорядникам (одержувачам) бюджетних коштів попереджень про неналежне виконання бюджетного законодавства станом на 01.10.2024. URL: <https://www.treasury.gov.ua/news/informatsiia-shchodo-nadanykh-orhanamy-kaznacheistva-rozporiadnykam-oderzhuvacham-biudzhethnykh-koshtiv-poperedzhen-pro-nenalezhne-vykonannia-biudzhethnoho-zakonodavstva-standom-na-01102024>(дата звернення: 12.10.2025).
6. ДКСУ. Програмне забезпечення для розпорядників та одержувачів бюджетних коштів. URL: <https://www.treasury.gov.ua/file-storage/programne-zabezpechennya-dlya-rozporiadnykiv-ta-oderzhuvachiv-byudzhethnykh-koshtiv> (дата звернення: 12.10.2025).
7. Інформаційно-аналітична довідка про виконання Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік». URL: [https://budget.rada.gov.ua/uploads/documents/37403.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://budget.rada.gov.ua/uploads/documents/37403.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 10.10.2025).
8. Казначейська система: підручник / за наук. ред. д. е. н., проф. А. І. Крисоватого, д. е. н., проф. О. П. Кириленко, Т. Я. Слюз. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 364 с.

9. Казначейська справа: Інтегрований посібник/ П.Г. Петрашко, О.О. Чечуліна, В.Т. Александров та ін. - У 2-х т. Т.2. К.: НВП «АВТ», 2004. 496 с.
10. Казначейська справа: навчальний посібник /К.С.Опалко, І.І.Булах,Н.О. Соколовська та ін. К.: Аграрна освіта, 2014. 296 с.
11. КМУ. Уряд затвердив стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. URL: [https://www.kmu.gov-ua.translate.google/en/news/minfin-uriad-zatverdyv-stratehiuu-tsyfrovooho-rozvytku-systemy-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-do-2030-roku? x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc](https://www.kmu.gov.ua.translate.google/en/news/minfin-uriad-zatverdyv-stratehiuu-tsyfrovooho-rozvytku-systemy-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-do-2030-roku? x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc) (дата звернення: 10.10.2025).
12. КМУ. Як працює система екстреної допомоги населенню за єдиним номером 112. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/bezpechna-ua-iaak-pratsiuie-systema-ekstrenoi-dopomohy-naselenniu-za-iedynym-nomerom-112> дата звернення: 10.10.2025).
13. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 19.10.2025).
14. Марченко Л. Ю. Запровадження системи дистанційного обслуговування клієнтів казначейства за допомогою програмно-технічного комплексу «Клієнт Казначейства – Казначейство». Ефективне управління і розвиток невиробничої сфери в умовах кризи: погляд молодих науковців: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих учених, магістрів і студентів, 22-23 берез. 2016 р. Харків: РВВ ХТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 181-182
15. Марченко С. Стратегічне управління державними фінансами: євроінтеграційний курс, міжнародні тренди, національні особливості. *Фінанси України*. 2022. №1. С. 7-26
16. Миськів Г. Бюджетна система : теоретичні та практичні аспекти (у схемах і таблицях) : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2020. 272 с.
17. МФУ. Доходи державного бюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2024> (дата звернення: 11.10.2025).

18. Неізнестна О. В. Контроль використання фінансових ресурсів держави з боку казначейства України та шляхи його вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. С. 138-141

19. Онищенко В. Єдиний рахунок 2025: переваги та недоліки. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/492-diniy-rahunok-2021> (дата звернення: 19.10.2025).

20. Онищенко В. Інструкція подання АС «Є-Звітність» до Казначейства. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/154-as--zvtnst-nstruktsya> (дата звернення: 12.10.2025).

21. Павлюк В. В. Державне казначейство України та його роль у бюджетному процесі / В. В. Павлюк, В. О. Олійник. *Східна Європа: економіка та управління*. 2018. № 17. С. 564-568

22. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

23. Про внесення змін до Положення про Державну казначейську службу України: Постанова Кабміну України від 13 листопада 2025 р. № 1455. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-polozhennia-pro-derzhavnu-kaznacheisku-sluzhbu-ukrainy-i-1455> (дата звернення: 12.10.2025).

24. Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.04.2015 № 215. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2015-п#Text> (дата звернення: 15.10.2025).

25. Про затвердження Порядку відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України. Наказ Мінфіну України від 22.06.2012 № 758. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1206-12#Text> (дата звернення: 18.10.2025).

26. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування державного бюджету за витратами: Наказ Мінфіну України від 24.12.2012 № 1407. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0130-13#Text> (дата звернення: 12.10.2025).

27. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування доходів та інших надходжень державного бюджету: Наказ Мінфіну України від 29.01.2013 № 43. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0291-13#Text> (дата звернення: 19.10.2025)

28. Про затвердження Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів: Наказ Мінфіну України від 23.08.2012 № 938. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1569-12#Text> (дата звернення: 14.10.2025).

29. Про затвердження Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів в органах Державної казначейської служби України: Наказ Міністерства фінансів України від 02.03.2012 № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0419-12#Text> (дата звернення: 19.10.2025)

30. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 09.12.2010 № 1085/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text> (дата звернення: 19.10.2025).

31. 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-p?find=1&text=казначейство#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p?find=1&text=казначейство#w1_1) (дата звернення: 19.10.2025).

32. Публічний звіт голови державної казначейської служби України. 2024. URL: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%20звіт%20Голови%20Державної%20казначейської%20служби%20України%20Тетяни%20Слюз%20про%20підсумки%20діяльності%20Казначейства%20за%202024%20рік.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).

33. Публічний звіт голови державної казначейської служби України. 2023. URL: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%20звіт%20Голови%20Державної%20казначейської%20служби%20України%20Тетяни%20Слюз%20про%20підсумки%20діяльності%20Казначейства%20за%202023%20рік.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).

34. Публічний звіт голови державної казначейської служби України. 2022. URL: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%20звіт%20Голови%20Державної%20казначейської%20служби%20України%20Тетяни%20Слюз%20про%20підсумки%20діяльності%20Казначейства%20за%202022%20рік.pdf> (дата звернення:10.10.2025).
35. Сидоренко Д. Місце та роль державної казначейської служби України в системі управління державним боргом. *Молодий вчений*. 2022. Вип. 2 (102). С. 49-54.
36. Скорик О. О. Інформаційні технології системи казначейського обслуговування: сучасний стан та перспективи їх удосконалення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2018\\_12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_12_16) (дата звернення: 12.10.2025).
37. Соболев Р. Г. Державні фінанси та бюджетний процес : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / Р. Г. Соболев ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 98 с.
38. Стоян В.І. Казначейська система виконання бюджету : навчальний посібник. Тернопіль : Астон, 2015. 372 с.
39. Таукешева Т.Д. Розвиток цифроваізації казначейського обслуговування місцевих бюджетів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №11. С. 58-64
40. Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. URL: <https://dia.dp.gov.ua/uryad-zatverdiv-strategiyu-cifrovogo-rozvitku-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-do-2030-roku> (дата звернення: 12.10.2025).
41. Юрій С. Теоретичні та практичні аспекти функціонування Державної казначейської служби в бюджетній системі України. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. Вип. 16. С.871-875
42. Spending. Єдиний веб-портал використання публічних коштів. URL: <https://spending.gov.ua/new> (дата звернення: 12.10.2025).