МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ФІНАНСІВ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: **«КАЗНАЧЕЙСЬКА СИСТЕМА ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ»**

Здобувачем вищої освіти магістерського рівня, II курсу, ФМУП-23-1 групи, спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування та фондовий ринок освітня програма «Управління публічними фінансами»

_____ Перетятько В.І.
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник _____ Мартиненко В.В., д.е.н., професор
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми _____ Гордей О.Д., д.е.н., професор
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри публічних фінансів
протокол від «14» 01 2025 № 14

Завідувач кафедри _____ Гордей О.Д., д.е.н., професор
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 4 24.01.2025 _____
(дата) (підпис відповідальної осо

Результати перевірки до захисту _____ _____ _____
(на доопрацювання, до захисту) (дата) (підпис)

Результати захисту добалів 4 (добре) 27.01.2025 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Т.І. Бондарук
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ О.Д. Гордей
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Н.М. Давиденко
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Новицько
(підпис) (ініціали, прізвище)

секретар _____ В.Ю. Мельниченко

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вмінням представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	23		Голова ЕК Бондарук Т.І. Члени ЕК: Гордєєв О.Д. Давиденко Ж.М.
2. Дотримання вимог щодо оформлення	Від 0 до 10	8		Новицька О.В
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		секретар Шепленко К.Ю.
4. Рецензент	Від 0 до 5	4		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	35		

Оцінювання кваліфікаційної роботи науковим керівником - 35 балів.

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря (підпис)
70	C	4 (добре)	27.01.2025	Бондарук Т.І. Гордєєв О.Д. Давиденко Ж.М. Новицька О.В.

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет фінансів та цифрових технологій

Кафедра публічних фінансів
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування та фондовий ринок
Освітня програма «Управління публічними фінансами»

Затверджую
завідувач кафедри_____ Гордей О.Д.
«26» 02 2024

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
Здобувачу вищої освіти
Перетятьку Владиславу Ігоровичу

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту) «Казначейська система виконання бюджету»
Затверджена наказом ректора від «09» січня 2024 №20
2. Строк здачі закінченої роботи 20.12.2024
3. Мета роботи: є дослідження казначейської системи виконання бюджету та розробка рекомендації щодо його удосконалення.
Об'єкт дослідження: є процес здійснення казначейського обслуговування виконання бюджету.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти казначейської системи виконання бюджету.

Орієнтована база дослідження: Державна казначейська служба України.

4. Вихідні дані до роботи: статистичні дані, аналітичні дані.
5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, таблиці.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним змістом):
1) теоретичні аспекти казначейської системи виконання бюджету;
2) практичні засади казначейської системи виконання бюджету в Україні;
3) пропозиції щодо вдосконалення казначейської системи виконання бюджету.

7. Календарний план виконання роботи:

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактичн
1.	Затвердження теми роботи у відповідності до освітньої програми після обговорення з науковим керівником.	01.02.2024-12.03.2024	05.03.202
2.	Узгодження проекту плану та завдання до випускної кваліфікаційної роботи	до 30.05.2024	24.05.202
3.	Написання та представлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи (I розділ роботи) науковому керівнику.	до 10.09.2024	07.09.202
4.	Написання та представлення аналітичної частини кваліфікаційної роботи (II розділ роботи) науковому керівнику.	до 20.10.2024	16.10.20
5.	Написання та представлення практичної частини кваліфікаційної роботи (III розділ роботи) науковому керівнику.	до 10.11.2024	5.11.202
6.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника та повторне представлення роботи.	15.11.2024	15.11.20
7.	Проходження попереднього захисту кваліфікаційної роботи.	18.11-22.11.2024	20.11.20
8.	Проходження перевірки кваліфікаційної роботи на академічний плагіат та отримання довідки зі звіту StrikePlagiarism.	03.12-13.12-2024	13.12-20
9.	Отримання відгуку наукового керівника кваліфікаційної роботи.	13.12.-31.12.2024	20.12.2
10.	Отримання рецензії кваліфікаційної роботи.	21.11-20.12.2024	18.12.2
11.	Оформлення та подання роботи у переплетеному вигляді із супроводжуючими документами відповідно до вимог Положення про порядок виконання, оформлення та захисту кваліфікаційних робіт.	до 31.12.2024	28.12.2
12.	Захист роботи ЕК.	27.01.-03.02.2025	27.01.2

8. Дата видачі завдання «10» 02 2024

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту) _____ Мартиненк

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Гордей О.Д.

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Перетятько

АНОТАЦІЯ

Казначейська система виконання бюджету

(назва випускної роботи)

Метою роботи є дослідження казначейської системи виконання бюджету та розробка рекомендації щодо його удосконалення.

Завданнями роботи є: розкрити сутність, завдання та принципи казначейської системи виконання бюджету; дослідити основні засади організації контролю казначейської системи виконання бюджету; розглянути міжнародний досвід застосування казначейської системи виконання бюджету; оцінити сучасний стан казначейської системи виконання бюджету в Україні; розробити шляхи удосконалення казначейської системи виконання бюджету.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти казначейської системи виконання бюджету.

Об'єктом дослідження є процес здійснення казначейського обслуговування виконання бюджету.

Базою дослідження виступають чинне законодавство України, статистичні дані, та аналітичні звіти, монографії, наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, джерела мережі Інтернет.

Одержані результати можуть бути використані для подальших досліджень проблем та напрямів удосконалення казначейської системи виконання бюджету.

Кваліфікаційна робота містить 45 сторінок, 6 таблиць, 8 рисунків, додаток, список використаних джерел налічує 34 найменування.

Ключові слова: Державна казначейська служба України, виконання бюджету, казначейська система.

Рік виконання дипломної роботи: 2024 рік.

Рік захисту роботи: 2025 рік.

ANNOTATION

TREASURY SYSTEM OF BUDGET EXECUTION

(title of the thesis)

The purpose of the work is to study the treasury system of budget execution and develop recommendations for its improvement.

The objectives of the work are: revealing the essence, tasks, and principles of the treasury system of budget execution; examining the main principles of organizing control within the treasury system of budget execution; analyzing international experience in the application of the treasury system of budget execution; evaluating the current state of the treasury system of budget execution in Ukraine; developing ways to improve the treasury system of budget execution.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of the treasury system of budget execution.

The object of the study is the process of treasury servicing of budget execution.

The basis of the study on the current legislation of Ukraine, statistical data, analytical reports, monographs, academic publications, educational and methodological materials from leading domestic and foreign scientists, and online sources.

The result obtained can be used for further research into problems and directions for improving the treasury system of budget execution.

The qualification work contains 45 pages, 6 tables, 8 figures, an appendix, the list of sources used consists of 34 items.

Keywords: State Treasury Service of Ukraine, budget execution, treasury system.

Year of completion of the thesis: 2024.

Year of defense of the work: 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ 6
1.1. Сутність, завдання та принципи казначейської системи виконання бюджету 6
1.2. Основні засади організації контролю казначейської системи виконання бюджету 13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ В УКРАЇНІ 18
2.1. Сучасний стан казначейської системи виконання бюджету в Україні 18
2.2. Міжнародний досвід застосування казначейської системи виконання бюджету 26
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ 32
3.1. Шляхи підвищення ефективності казначейської системи виконання бюджету 32
3.2. Розроблення та впровадження нових інструментів казначейського контролю 35
ВИСНОВКИ 39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 41
ДОДАТКИ 46

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з найважливіших і водночас складних питань розвитку ринкових відносин в Україні є вдосконалення процесу обслуговування державного бюджету, оскільки саме ефективне використання фінансових ресурсів державного бюджету свідчить про рівень економічного і соціального розвитку. Казначейська система виконання державного бюджету України відіграє особливу роль у бюджетному процесі, оскільки на підставі звітів органів Державного казначейства можна зробити висновок про те, що Україна досягла або не досягла економічного і соціального прогресу, для чого можуть бути розроблені нові форми і методи для досягнення кращих результатів у майбутньому.

Сьогодні, у складній фінансовій ситуації в країні, важливим є швидке та своєчасне обслуговування державного бюджету, адже від цього залежать обороноздатність країни, забезпечення зброєю та спорядженням військових, безпека громадян. З цією метою послуги казначейське виконання бюджету повинно бути реалізовано без затримок і плутанини.

Сучасний розвиток казначейської системи виконання бюджету передбачає значні можливості та функції для здійснення платежів з рахунків бюджету. Водночас постійна зміна ситуації з фінансуванням, нестабільність енергопостачання установ та організацій, міграція досвідчених фахівців за кордон для забезпечення безпеки - все це ускладнює підтримання державного бюджету. Дивлячись на це, актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності пошуку нових та удосконалення існуючих напрямів розвитку казначейської системи виконання Державного бюджету України.

Ступінь наукової вивченості проблеми. Дослідженню даного питання присвячено праці багатьох вчених науковців, серед них: Дубик В. Я. [5], Курганська Е. [12], Олійник О. [18], Поліщук В. [11], Русін В. [27], Ремешевська С. [29], Рошило В. [28], Савастєєва О. [30], Федина К. [10], та ін. Проте, дивлячись на постійні зміни в країні питання удосконалення роботи

казначейської системи виконання бюджему потребує постійного монторингу та дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження казначейської системи виконання бюджету та розробка рекомендації щодо його удосконалення.

Для досягнення мети мною було поставлено та виконано такі завдання:

– розкрити сутність, завдання та принципи казначейської системи виконання бюджету;

– дослідити основні засади організації контролю казначейської системи виконання бюджету;

– розглянути міжнародний досвід застосування казначейської системи виконання бюджету;

– оцінити сучасний стан казначейської системи виконання бюджету в Україні;

– розробити шляхи удосконалення казначейської системи виконання бюджету.

Об'єктом дослідження є процес здійснення казначейського обслуговування виконання бюджету.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти казначейської системи виконання бюджету.

Методи дослідження. Отримані наукові результати ґрунтуються на використанні таких методів і прийомів: аналізу, синтезу та логічної структури - для розкриття сутності казначейської системи виконання бюджету; монографічний - при вивченні літературних джерел і нормативно-правових актів; індукції та дедукції - для характеристики методичного підходу до виконання бюджету; теоретичного узагальнення, порівняння та аналогії - для уточнення теоретичних аспектів казначейської системи виконання бюджету; абстрактно-логічного – для формулювання висновків; графічного аналізу – для систематизації результатів у вигляді діаграм; табличного методу – для наочного відображення результатів.

Науково–практична значимість одержаних результатів полягає у тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації, отримані автором у процесі дослідження, сформульовані у роботі, можуть бути використані для подальших досліджень проблем та напрямів удосконалення казначейської системи виконання бюджету.

Інформаційною базою дослідження виступили чинне законодавство України, статистичні дані, та аналітичні звіти, монографії, наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, джерела мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 45 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 6 таблиць та 8 рисунків та додаток. Список використаних джерел налічує 34 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ

1.1. Сутність, завдання та принципи казначейської системи виконання бюджету

Державний бюджет є основним засобом забезпечення його функціонування. Якість, ефективність і темпи розвитку країни залежать від її складу, структури і реалізації. Крім того, безпека кожної суверенної держави може бути повністю забезпечена тільки при наявності належного фінансового плану і встановленого процесу його реалізації. жовтень. Водночас реалізація бюджету супроводжується низкою проблемних питань, що негативно впливають на життя суспільства.

Виконання бюджету, як стадія бюджетного процесу, являє собою сукупність адміністративних процедур, які взаємоузгоджені з іншими процедурами фінансового менеджменту. Суть цих процедур полягає у реєстрації та обліку виконання бюджету, прогнозуванні всіх видів надходжень, плануванні вхідних та вихідних бюджетних грошових потоків, міжбюджетному перерозподілі, управлінні державним боргом, здійсненні операцій з бюджетного кредитування, складанні відповідної звітності та фінансовому менеджменті [11, с.110].

Важко описати такий складний і багатофункціональний процес казначейського виконання бюджету точно, чітко, лаконічно і водночас повно. Однак важливо розуміти, що цей процес ґрунтується на системності та має відповідати принципу збалансованості доходів і видатків бюджету, водночас максимально повно задовольняючи соціально-економічні потреби населення.

Пропонується осмислити систему казначейського виконання бюджетів як багатовекторний процес, що інтегрує управління грошовими потоками, розрахунками бюджетів і формуванням фінансових ресурсів держави. Вона функціонує не лише як механізм, що забезпечує касове виконання бюджету, але

й як стратегічна ланка, яка гарантує прозорість, ефективність і звітність усіх операцій, відображених на рахунках та у фінансовій документації. У цій системі взаємопов'язані процедурні та технічні аспекти зумовлюють її адаптивність до викликів сучасної економіки.

Ключовим завданням Державної казначейської служби України є не лише вдосконалення управління бюджетними коштами, але й створення ефективної інфраструктури попереднього контролю за їх цільовим використанням. Йдеться про запровадження інноваційної системи бухгалтерського обліку й звітності, раціональний розподіл функцій між усіма учасниками бюджетного процесу та створення інтегрованого програмно-технічного інструментарію, який підвищить оперативність і точність управління бюджетними ресурсами. Зазначені заходи забезпечують адаптацію системи до динаміки фінансових потоків та змін у регуляторному середовищі [32].

На нормативному рівні систему казначейського обслуговування регулює Бюджетний кодекс України, який визначає стратегічні основи використання фінансових ресурсів державного та місцевих бюджетів. Центральною ідеєю цього документа є концепція єдиного казначейського рахунку, що ведеться Міністерством фінансів України у Національному банку України. Цей рахунок є ядром, навколо якого обертається функціонування всієї казначейської системи [2].

Відповідно до чинного законодавства казначейське обслуговування охоплює декілька ключових напрямів:

- розрахунково-касове обслуговування. Це включає надання послуг розпорядникам і одержувачам бюджетних коштів, а також іншим клієнтам відповідно до чинного законодавства. Цей процес має гарантувати як оперативність, так і законність усіх фінансових операцій;

- управління бюджетними повноваженнями. Сюди входять зарахування доходів до бюджету, облік бюджетних зобов'язань, що беруться розпорядниками коштів, і здійснення платежів за цими зобов'язаннями. Кожен із цих етапів є важливим для забезпечення стійкості фінансової системи;

- ведення бухгалтерського обліку та звітності. Ця діяльність спрямована на формування фінансової документації відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку. Вона забезпечує прозорість і підзвітність усіх фінансових операцій, що проводяться у межах бюджетної системи;

- формування звітності про виконання бюджету. Це фінальний етап, який підсумовує всі фінансові операції, надаючи чітке уявлення про досягнення встановлених фінансових цілей і відповідність витрат затвердженим нормативам.

У зв'язку з цим, процес казначейського облуговування з боку Державного казначейства вимагає дотримання таких вимог (рис. 1.1.).

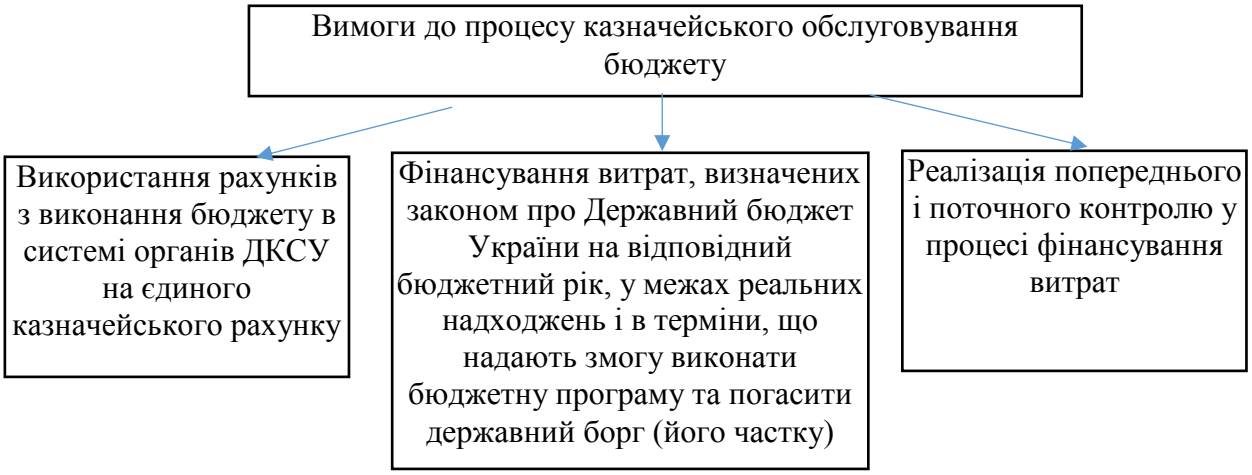


Рис. 1.1. Вимоги до процесу казначейського обслуговування бюджету

Джерело: [13].

Варто також звернути увагу на виділення суб'єктів та об'єктів казначейскої системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Суб'єкти та об'єкти казначейської системи виконання бюджету

Об'єкти	Суб'єкти
Сукупність грошових ресурсів, які потрапляють до централізованих фондів.	Держава, яка представлена відповідними органами.
Сукупність грошових ресурсів, які	Організації, які сплачують податки та інші

передаються для використання їх розпорядникам.	обов'язкові платежі, що стягуються бюджетом та відповідними державними фондами.
Ліміт – залишок на бюджетному рахунку.	Особи, які сплачують податки та платежі, що стягуються бюджетом та відповідними державними фондами.
	Розпорядники державних коштів, які отримують грошові кошти з відповідного бюджету для виконання належних функцій, визначених державним устроєм.

Джерело: [13; 18, с. 41].

Між інституціями бюджетної системи формуються багатогранні економічні відносини, спрямовані на акумуляцію та розподіл фінансових ресурсів держави. У цьому зв’язку необхідно підкреслити, що до впровадження казначейської системи значний обсяг бюджетних коштів, які мали слугувати забезпеченню поточних соціальних і економічних потреб, на практиці використовувався для покриття боргових зобов’язань минулих років. Це створювало серйозні диспропорції у фінансовій стабільності та обмежувало можливості розвитку.

Бюджетний контроль за своєю природою є складною багаторівневою структурою, що вимагає гармонійної координації дій усіх учасників процесу. Найменші порушення, що виникають у будь-якій із ланок цієї системи, здатні спричинити істотні збої, які унеможливлюють реалізацію стратегічних цілей соціально-економічної політики держави. Відтак кожен суб’єкт бюджетного процесу зобов’язаний не лише досконало виконувати покладені на нього завдання, але й враховувати, як його дії впливають на функціонування інших учасників. Такий підхід передбачає високу відповідальність та професіоналізм на кожній стадії виконання бюджету.

Процес виконання бюджету являє собою складну мозаїку інституцій, механізмів та експертів, які мають діяти у синергії. У цій системі ключову роль відіграють три основні суб’єкти: органи казначейства, фіскальні структури та державні органи фінансового управління. Кожен із них має чітко окреслену

компетенцію, що визначає специфіку їхніх функцій, від обліку доходів до моніторингу видатків.

Зокрема, органи Державного казначейства виступають центральною ланкою в ланцюгу виконання бюджету. Їхній внесок визначається широтою повноважень, які охоплюють касове виконання бюджету, управління грошовими потоками, адміністрування єдиного казначейського рахунку, а також ефективне управління державним боргом. Саме вони забезпечують стабільність та оперативність руху фінансових ресурсів, що є критично важливим для виконання державного бюджету.

Організаційна структура органів казначейства України показана на рис. 1.2.

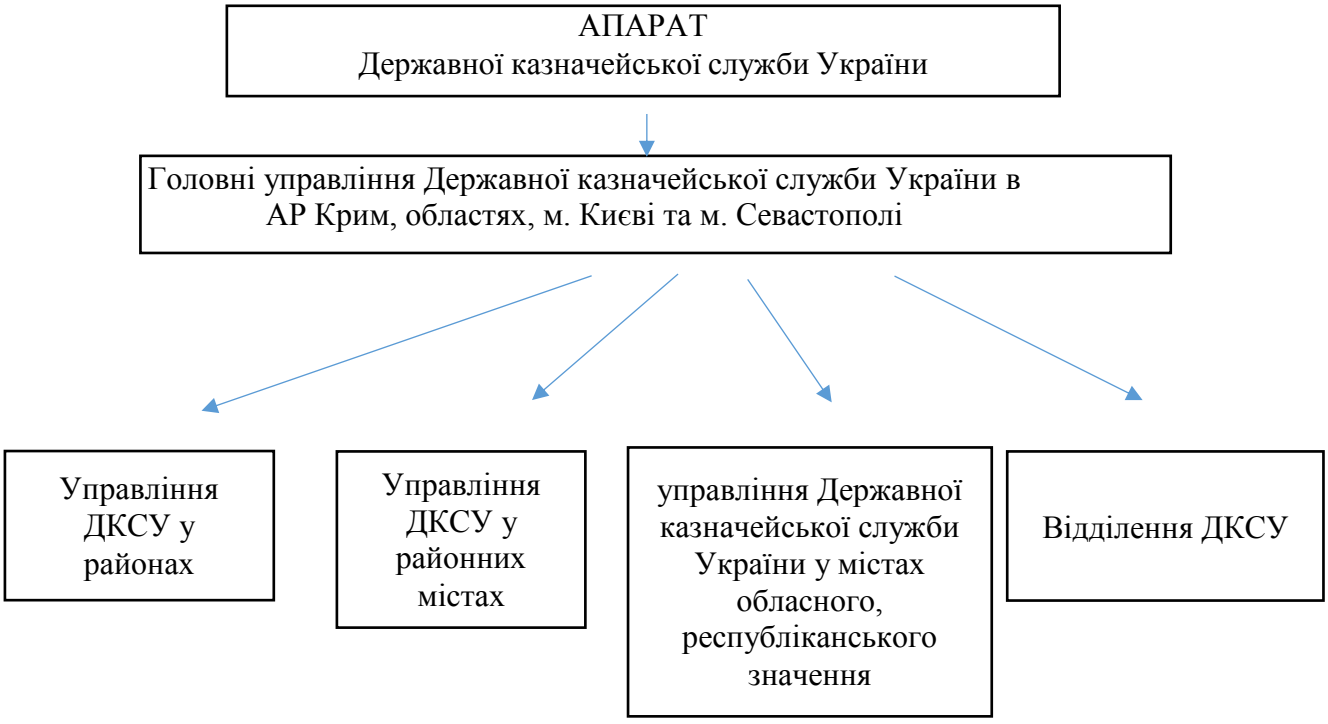


Рис. 1.2. Організаційна структура казначейства України

Джрело: [6].

Органи Державної казначейської служби України здійснюють свою діяльність відповідно до вимог Положення про Державну казначейську службу України [19] та керуються нормативно-правовими актами у фінансово-бюджетній сфері: Бюджетним кодексом України [2], Порядком казначейського

обслуговування державного бюджету за видатками (далі - Порядок № 1407) [20] та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють фінансові операції.

Державна казначейська служба України має широкий спектр повноважень та методологічних інструментів для забезпечення технічної єдності в процесі виконання бюджету. Перш за все, завдяки своїй унікальній інформаційно-технологічній інфраструктурі, органи казначейтва наразі є єдиним відомством, яке комплексно охоплює роботу державного та місцевого фінансового сектору. Інформаційна система Казначейської служби робить процес виконання бюджету прозорим та відкритим.

Водночас, запровадження інноваційних механізмів управління бюджетом є життєво необхідним в умовах хронічної обмеженості бюджетних коштів. Крім того, широке використання сучасних електронних технологій, програмно-технічних засобів у платіжній системі Державного казначейства України сприяє створенню нових підходів до ефективного регулювання системи бюджетних платежів [14, с. 192].

Розглядаючи модель прямого виконання бюджету через діяльність органів державного казначейства, можна виокремити такі її основні риси (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Види моделей казначейського виконання бюджету

Ознака	Види
Залежно від ролі казначейських органів у процесі виконання бюджету	- пасивна роль: казначейство обмежує власну діяльність простим виділенням ресурсів бюджетним установам відповідно до затверджених бюджетів
	- активна роль: коли казначейство, окрім простого виділення ресурсів, може встановлювати ліміти на зобов'язання та на оплату витрат;
	- гіперактивна роль: казначейські органи на основі заздалегідь встановлених критеріїв можуть дозволяти проводити певні витрати;
За інструментами казначейського виконання бюджету	- ліміти бюджетних зобов'язань
	– бюджетні та фінансові ліміти
	– бюджетні асигнування та ін.;

Джерело: [18, с. 42]

Аналізуючи функції бюджету в їхньому глибокому взаємозв’язку з роллю казначейства у бюджетному процесі, слід зауважити, що центральною функцією бюджету виступає забезпечення матеріального підґрунтя держави. Це здійснюється шляхом концентрації фінансових ресурсів, які потім спрямовуються на адресне фінансування стратегічних завдань, покликаних вирішувати багатовимірні соціально-економічні проблеми.

Роль Казначейства України у цій системі набуває ключового значення, адже саме цей орган виконує місію забезпечення стійкості, прозорості та безпеки фінансової системи. Крім того, він функціонує як гарант захисту фінансових ресурсів публічно-правових утворень, що є важливою передумовою для досягнення довгострокових соціально-економічних цілей держави.

Казначейська система виконання бюджетів базується на сукупності фундаментальних принципів, які, однак, досі викликають полеміку в наукових колах. Уніфікованого підходу до визначення цих принципів не існує, що створює поле для теоретичних дискусій і практичних експериментів. Для поглиблення розуміння принципів виконання бюджету необхідно критично проаналізувати та систематизувати різні наукові підходи.

Зазвичай принципи виконання бюджету розглядаються крізь призму загальних принципів бюджетної системи, які закріплені у ст. 7 Бюджетного кодексу України. Серед них виокремлюються такі принципи: єдності бюджетної системи, збалансованості, повноти, обґрунтованості, ефективності та результативності, цільового використання бюджетних коштів, публічності та прозорості [2].

Ці принципи, будучи основою бюджетної системи, також слугують вихідними точками для формування принципів виконання бюджету. Їх особливість полягає в специфічності реалізації на етапах бюджетного виконання. Серед них варто акцентувати увагу на таких принципах, як повнота, обґрунтованість, субсидіарність, цільове спрямування бюджетних коштів, публічність, прозорість і відповідальність. Всі ці аспекти формують цілісну концепцію функціонування казначейства у бюджетному процесі.

Державна політика у сфері управління бюджетними коштами постає як складна система ідей, стратегій та інструментів, яка регулюється на рівні державного контролю. Основною метою цієї політики є реалізація стратегічних завдань казначейського виконання бюджету на основі дотримання фундаментальних принципів. Зокрема, йдеться про такі принципи: єдність бюджетної системи; збалансованість між доходами та видатками; повнота відображення бюджетних операцій; чітке цільове використання коштів; централізованість через єдиний казначейський рахунок; відповідальність учасників бюджетного процесу; а також публічність, прозорість, ефективність та результативність.

Отже, казначейська система виконання бюджету не лише забезпечує технічну координацію фінансових потоків, а й виступає концептуальною рамкою, в межах якої держава прагне досягнути своїх стратегічних соціально-економічних цілей. Її ефективність визначається не лише дотриманням закріплених принципів, але й здатністю адаптуватися до викликів та забезпечувати інтеграцію всіх учасників бюджетного процесу в єдину злагоджену систему.

Детально визначення кожного з принципів та його сутність, наведено в додатку А. Отже, принципи спрямовано на регулювання економічних процесів, з орієнтиром на дотримання балансу в потоках публічних фінансів, тому пропонується закріпити їхній перелік за визначеною деталізацією на законодавчому рівні.

Таким чином, казначейська система займає визначальне місце в управлінні державними фінансовими ресурсами. Саме вона є головною фінансовою установою держави, на яку покладено завдання з виконання Державного бюджету. Казначейська система виконання бюджету повинна ґрунтуватися на узгодженості і дотримуватися принципу збалансованості доходів і видатків бюджету при забезпеченні найбільш повних соціально-економічних потреб населення.

1.2. Основні засади організації контролю казначейської системи виконання бюджету

Управління з боку уповноважених державних органів відіграє важливу роль у національній системі управління ресурсами. Таке управління здійснюється спеціалізованими органами державного фінансового управління або органами, яким надані додаткові управлінські повноваження в процесі їхньої основної діяльності. Функціонування казначейської системи виконання бюджетів в Україні передбачає делегування органам казначейської служби низки повноважень, спрямованих на забезпечення контролю за дотриманням норм бюджетного законодавства. У контексті сучасного державного управління, питання неухильного дотримання всіх регламентованих вимог учасниками бюджетного процесу завжди залишаються пріоритетним завданням, що відображає інтегрованість принципу правової дисципліни у фінансовій сфері [26].

Серед ключових принципів, закладених у фундамент функціонування бюджетної системи та нормативно зафіксованих у положеннях Бюджетного кодексу України, особливе місце посідає принцип ефективності та результативності використання бюджетних коштів. Його сутність полягає у прагненні всіх учасників бюджетного процесу, незалежно від рівня бюджетів, досягати максимальних результатів при раціональному використанні затверджених фінансових ресурсів. Реалізація цього принципу вимагає від кожного суб’єкта бюджетного процесу не лише точності в діях, але й здатності оцінювати власну діяльність через призму досягнення суспільно значущих результатів. [2]. У таких умовах важливість державного фінансового контролю набуває особливої гостроти. Цей контроль стає центральним механізмом забезпечення прозорості, економії та правомірності у використанні бюджетних коштів. Він покликаний не лише регулювати діяльність суб’єктів бюджетного процесу, але й слугувати дієвим інструментом запобігання фінансовим порушенням.

Відповідно до положень статті 26 Бюджетного кодексу України, контроль за ефективністю та результативністю використання бюджетних ресурсів має здійснюватися на всіх стадіях бюджетного процесу, що охоплює такі ключові аспекти:

- оцінка ефективності використання бюджетних коштів, включаючи проведення державного фінансового аудиту, який спрямований на виявлення реального впливу використаних коштів на досягнення визначених цілей;

- Перевірка правильності ведення бухгалтерського обліку та достовірності фінансової звітності, що забезпечує прозорість фінансових операцій та мінімізує ризики неправомірного використання коштів;

- Забезпечення економії бюджетних ресурсів шляхом ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, які ґрунтуються на принципах доцільності, раціональності та цільового спрямування фінансів;

- Аналіз і оцінка стану фінансово-господарської діяльності бюджетних установ, що дозволяє виявляти слабкі місця в управлінських процесах та розробляти рекомендації для їх оптимізації;

- Запобігання порушенням бюджетного законодавства шляхом проведення систематичного моніторингу та оцінки всіх фінансових операцій у межах бюджетного процесу [2].

Контроль за численними напрямами функціонування фінансової системи держави реалізується через багаторівневі адміністративні структури. Адміністративний механізм державного управління є складним інтегративним утворенням, яке охоплює комплекс економічних, мотиваційних, організаційних та правових інструментів, що використовуються для цілеспрямованого впливу суб’єкта управління на діяльність об’єкта. Важливо наголосити, що однією з ключових складових державного фінансового контролю є діяльність органів казначейської служби, які виступають центральним елементом усього процесу контролю.

До компетенції та повноважень органів казначейської служби належить здійснення контролю за різними сферами (рис. 1.3).

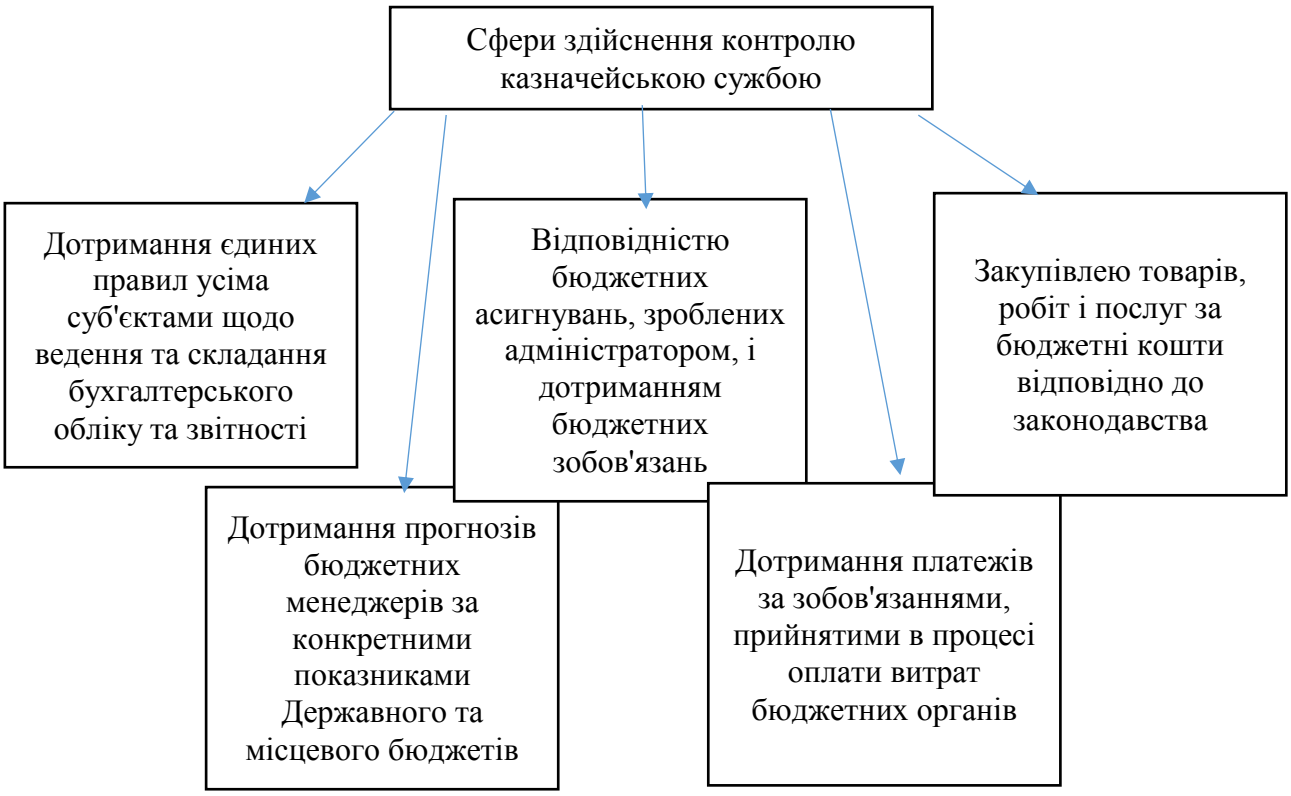


Рис. 1.3. Сфери здійснення контролю казначейською сужбою

Джерело: [2; 19].

У межах своїх повноважень органи казначейської служби виступають як координатори та організатори діяльності всіх розпорядників бюджетних коштів і інших суб’єктів бюджетного процесу. Їх основне завдання полягає у забезпеченні ефективного контролю за виконанням учасниками своїх функцій і дотриманням ними чинних норм бюджетного законодавства.

Контроль, який здійснюється органами казначейської служби, охоплює ключові аспекти управління бюджетними потоками: від процесу зарахування надходжень і прийняття бюджетних зобов’язань до фактичного проведення платежів. Основний акцент ставиться на забезпеченні цільового використання бюджетних коштів розпорядниками й одержувачами. Це здійснюється з метою недопущення порушень, які можуть призвести до неефективного чи незаконного використання публічних ресурсів. Під час виконання касових операцій органи казначейства ретельно перевіряють бухгалтерські, фінансові та супутні документи, які мають підтвердити законність і обґрунтованість

видатків. У разі виявлення порушень складається офіційне попередження про невідповідність чинним нормам бюджетного законодавства, а також формулюються чіткі вимоги щодо усунення виявлених недоліків.

Сучасний стан функціонування казначейської системи України демонструє суттєвий прогрес у здійсненні як попереднього, так і поточного контролю. Ця система не лише забезпечує прозорість і надійність фінансових операцій, але й виступає інструментом для мінімізації ризиків і оптимізації використання бюджетних ресурсів. Контроль за використанням фінансових ресурсів можна умовно розділити на чотири етапи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи контролю за системою виконання бюджету

	Харакетристика
І Етап	На початковому етапі реалізації бюджетних процесів здійснюється кропітка робота, спрямована на забезпечення ретельного контролю за обліком бюджетних асигнувань
2 Етап	відбувається систематизація та інтеграція даних щодо зобов'язань, взятих на себе розпорядниками й одержувачами бюджетних коштів
3 Етап	Наступний етап передбачає практичне здійснення бюджетних асигнувань. Державна казначейська служба не лише контролює їх виділення, але й уважно моніторить кожен крок їхнього руху, гарантуючи дотримання законодавчих норм і цільового призначення.
4 Етап	Ключова функція Казначейської служби полягає в проведенні детальних перевірок усіх операцій перед здійсненням будь-яких видатків розпорядниками та одержувачами коштів із загального чи спеціального фондів державного бюджету

Джерело: [16]

Фінальний етап бюджетного процесу нерідко стає справжнім випробуванням, адже саме тут виявляються причини, через які фінансування може бути відмовлено. Серед найпоширеніших перешкод—відсутність затверджених кошторисів, планів асигнувань або їх актуалізованих змін. Ще одним каменем спотикання може бути нестача даних щодо виконання бюджетних зобов'язань, а також недостатність невитрачених асигнувань, які б дозволяли здійснити відповідні платежі. Часто відмова зумовлюється неподанням належної документації для оплати рахунків чи придбань, а також порушенням порядку використання ресурсів загального або спеціального

фондів. Додаткові ускладнення виникають через порушення строків подання звітності, невірну реєстрацію або ігнорування правил фінансового документообігу.

Державна казначейська служба України (далі - ДКСУ), основою діяльності якої є електронна взаємодія, інтегрована у складну та багатошарову структуру, відому як система електронних платежів Національного банку України (далі - СЕП НБУ). Ключовим інструментом цієї інтеграції є система «Клієнт-Банк», яка забезпечує реєстрацію, рух і облік усіх платіжних документів, залучених у бюджетному процесі. Проте справжня магія фінансового контролю реалізується через Автоматизовану систему казначейських операцій (далі - ТАСК) —високотехнологічну платформу, яка не лише дозволяє вести облік, але й готує звітність щодо фінансових операцій. Користувачами ТАСК виступають Міністерство фінансів України, його численні органи, управлінські підрозділи, розпорядники коштів та інші уповноважені суб’єкти.

Таким чином, ефективно вибудувана й структурована діяльність органів казначейської служби стає своєрідним гарантом фінансової стабільності. Їхня роль не обмежується простим моніторингом виконання бюджету чи дотриманням норм бюджетного законодавства. Навпаки, ця діяльність спрямована на забезпечення своєчасного, безперебійного та повного надходження доходів до бюджетів різного рівня. У результаті досягається законність, оперативність і раціональність фінансування всіх заходів, передбачених видатковими частинами бюджетів, що підкреслює критичну важливість таких органів у фінансовій екосистемі.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан казначейської системи виконання бюджету в Україні

Розглянемо сучасний стан казначейської системи виконання бюджету в Україні. Станом на кінець 2023 року в органах ДКСУ знаходиться на обслуговуванні більше 60 тис клієнтів за різними рівнями бюджетів (рис. 2.1).

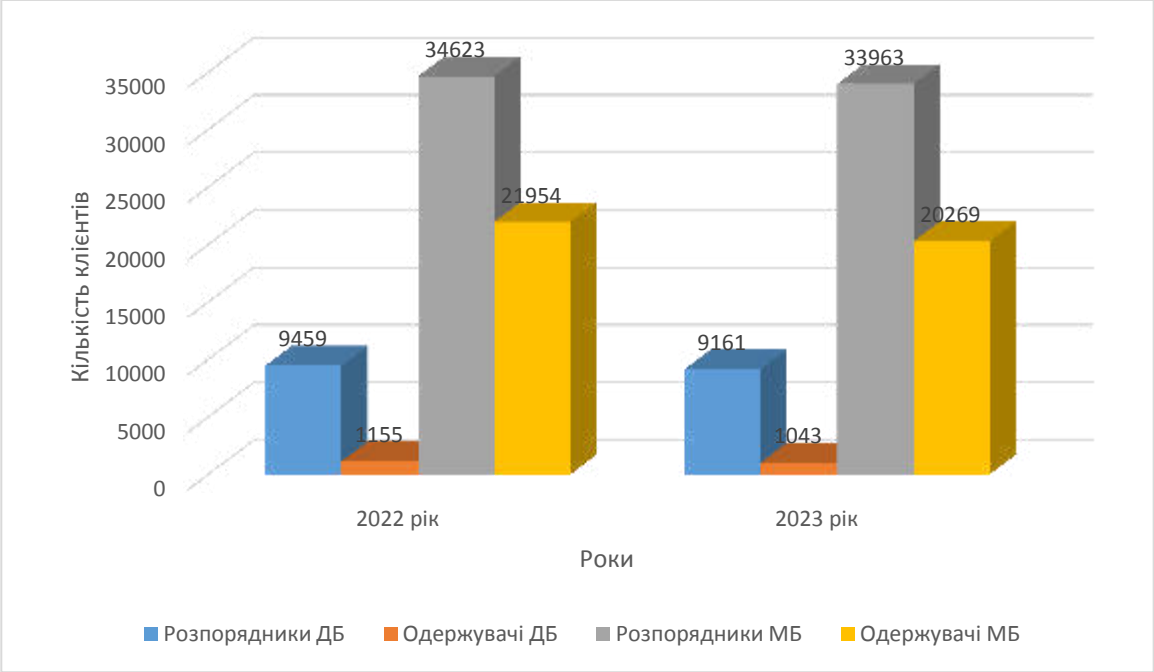


Рис. 2.1. Кількість розпорядників та одержувачів бюджетних коштів державного та місцевих бюджетів, включених до Єдиного реєстру за 2022-2023 роки

Джерело: [21]

На рисунку видно, що найчастішими клієнтами є розпорядники та одержувачі коштів місцевих бюджетів. Однак розпорядники державного бюджету відповідають за видатки на оборону, освіту та соціальне забезпечення.

За даними Публічного звіт Голови Державної казначейської служби України Тетяни Слюз про підсумки діяльності Казначейства за 2023 рік [33]

можемо зробити висновок, що у 2023 році відбулость зменшення кількості клієнтів усистемі казначейського виконання бюджету. Так у 2023 році кількість одержувачів місцевих бюджетів становила 20269 клієнтів , що на 1685 клієнтів менше ніж у 2022 році. Відповідно кількість розпорядників місцевих бюджетів також зменшиась з 34623 клієнтів у 2022 році до 33963 (–660) клієнтів у 2023 році.

Варто розглянути стан виконання бюджету в розрізі доходів та видатків.

Насамперед потрібно проаналізувати абсолютні показники та динаміку змін загальних обсягів доходів Державного бюджету України. Дані щодо формування доходів за період 2020-2023 років можна отримати на офіційному веб-сайті Міністерства фінансів України (рис. 2.2).

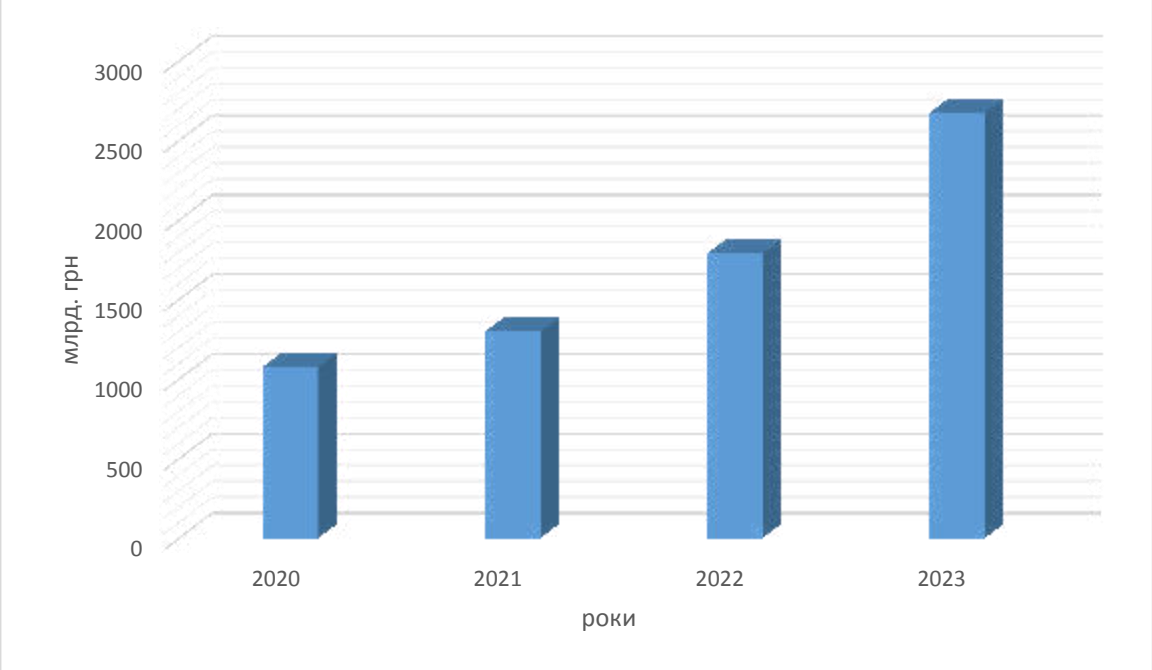


Рис. 2.2. Загальні доходи Державного бюджету України, 2020-2023 рр., млрд. грн

Джерело: [22-25]

У довоєнний період, зокрема в 2020-2021 роках, спостерігалося помірне, проте стабільне зростання доходів, яке не могло зрівнятися з драматичним стрибком у 2022-2023 роках. Наприклад, у 2020 році державні доходи становили 1 076 млрд грн, тоді як у 2021 році вони зросли до 1 297 млрд грн,

продемонструвавши приріст на 21%. Проте вже у 2022 році, на тлі гострої необхідності покриття термінових оборонних витрат, підкріплених міжнародною фінансовою допомогою, доходи збільшилися на 38%, сягнувши 1 788 млрд грн. Але справжнім рекордом став 2023 рік — дохідна частина бюджету зросла на 49%, досягнувши вражаючих 2 672 млрд грн.

Ці цифри, безумовно, свідчать про надзвичайну динаміку бюджетного наповнення, яка, попри кризові умови, демонструє стійкість української економіки. Чинниками цього зростання могли стати вдосконалення механізмів податкового адміністрування, адаптація економічної політики до нових реалій, а також безпрецедентна фінансова підтримка від міжнародних партнерів. Така тенденція підкреслює здатність держави акумулювати ресурси, забезпечувати стабільність фінансової системи та спрямовувати кошти на вирішення критичних завдань. Це, у свою чергу, відображає високий рівень гнучкості уряду у подоланні викликів, які виникають у надзвичайно складних умовах.

За даними Міністерства фінансів України, у 2022 році доходи перевищили затверджений план на 15,1%, що дало додаткові 234,7 млрд грн. Наступний, 2023 рік, перевершив усі очікування: планові показники були перевиконані на цілих 88,7%, що забезпечило додаткові 1 256 млрд грн. Такий безпрецедентний результат став можливим, зокрема, завдяки грантам від міжнародних партнерів і доходам бюджетних установ.

Однак теперішній стан виконання дохідної частини держбюджету залишається під серйозним впливом низки негативних факторів, серед яких можна виокремити найбільш руйнівні:

− масштабне знищення ключових підприємств у нафтопереробній та металургійній галузях, а також критичних інфраструктурних об’єктів;

− перебої у логістиці, спричинені, серед іншого, блокуванням митних пунктів пропуску на кордонах із Польщею та Угорщиною, а також протестами фермерів, невдоволених експортом української агропродукції;

- звільнення від сплати ПДВ на природний газ, імпортований на митну територію України;

- збільшення імпорту продукції оборонного призначення, яка також звільнена від сплати митних зборів;

– повне призупинення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема повітряного та морського транспорту;

– блокада портів, яка вкрай негативно позначилася на обсягах експорту та імпорту у 2022 році;

− різке падіння економічної активності та скорочення ділової активності платників податків;

− масова міграція, як внутрішня, так і за кордони України, що значною мірою вплинула на споживчий ринок і ринок праці.

Розглянемо видатки зведеного бюджету України, вони відображають стан соціального, економічного і політичного розвитку країни на відповідному етапі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяг і структура видатків зведеного бюджету України за 2020-2023 роки

Вид бюджету	Роки							
	2020		2021		2022		2023	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Державний бюджет	1288016,7	80,7	1490258,9	80,8	2705423,3	88,9	1785887,7	92,2
Місцеві бюджети	307273,0	19,3	354118,8	19,2	338075,8	11,1	151684,4	7,8
Зведений бюджет	1595289,7	100	1844377,7	100	3043499,1	100	1937572,1	100

Джерело: [23–25]

Як бачимо, видатки бюджту у 2023 році мали тенценцію до скорочення, що є позитивним фактором.

Незважаючи на виклики, що постали перед Україною та українським народом в цілому у 2022 році, Уряду та місцевим органам влади вдалося зберегти стабільність у фінансовій системі. З метою підвищення ефективності

та якості фінансових послуг для своїх клієнтів, зокрема розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, Міністерство фінансів видало наказ № 212 від 26 грудня 2013 року щодо підвищення ефективності та якості надання фінансових послуг через Державну казначейську службу України (ДКСУ), програмно-технічний комплекс «Клієнт Казначейства - Казначейство» [1] та Систему дистанційного обслуговування (далі – СДО).

На початковому етапі система функціонувала в тестовому режимі, не передбачаючи обов'язкового підключення для розпорядників і одержувачів бюджетних коштів. Проте на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2017 року № 816-р, що стосується питань дистанційного обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів [7], було висунуто рекомендацію запровадити перехід зазначених суб'єктів на обслуговування через СДО:

- Державний бюджет – з 1 січня 2018 року

- місцеві бюджети обласних, районних, міських та об'єднаних територіальних громад – з 1 квітня 2018 року;

– місцеві бюджети сіл, селищ, сільських об'єднань та територіальних громад сіл, селищ – з1 липня 2018 р.

Динаміку збільшення кількості користувачів СДО з 2015 року можна побачити на рис. 2.3.



Рис. 2.3. кількості користувачів СДО за 2015–2023 роки

Джерело: [6]

Як видно з рисунку, на початку використання СДО частка керуючих фондами, які користувалися послугами СДО, становила приблизно 12% від усіх керуючих фондами. Однак з часом, особливо після того, як використання СДО стало обов'язковим, цей відсоток збільшився і наразі становить близько 94%.

Основними функціями СДО для клієнтів є [1]:

- онлайн-доступ до своїх рахунків;

- підготовка та передача підтверджуючих документів до Казначейства з використанням електронного цифрового підпису (далі – ЕЦП);

- отримання виписок з рахунків в електронному вигляді;

- отримання та передача документів про бюджетні призначення, розподіл несплачених асигнувань та розпоряджень про виділення коштів;

- оперативний стан бюджетних рахунків, отримання оперативної інформації.

У порівнянні з іншими онлайн-системами, СДО надає клієнтам наступні послуги на безоплатній основі:

- генерація ключів ЕЦП;

- первинне підключення та використання СДО клієнтом;

- підтримка клієнтів з питань використання СДО.

Наразі 93% документів надсилаються клієнтами через СДО [6].Документи, що передаються через СДО, включають:

- мережа розпорядників та одержувачів коштів;

- програми місцевого бюджету;

- кошториси та плани асигнувань;

- розподіли зведених кошторисів та планів асигнувань;

- розподіл неврахованих асигнувань;

- розпорядження про виділення коштів з місцевого бюджету;

- реєстрація бюджетів та фінансових зобов'язань у бюджеті;

- платіжні доручення.

Водночас, як і будь-яке інше програмне забезпечення, СДО має свої переваги та недоліки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Переваги і недоліки обміну документами через СДО в процесі казначейського виконання бюджету

Переваги	Недоліки
1. Зниження витрат (папір, трудові ресурси, електроенергія, тощо).	1. Незадовільна якість зв'язку клієнта з Казначейством на віддалених відстанях.
2. Отримання інформації в режимі «on-line».	2. Технічні збої не дають можливість своєчасно здійснити операції.
3. Зменшення потоку вхідних та вихідних паперових документів, зниження потреби у просторі для зберігання паперових документів.	3. Низька кваліфікація та навики працівників в частині користування програмним забезпеченням призводять до уповільнення роботи.
4.Оптимізація часу на оброблення інформації.	4. Закінчення терміну дії електронного цифрового підпису призупинити проведення операцій.
5. Відсутність потреби особистого спілкування між сторонами.	5. Ризик призупинення роботи у разі перебоїв з постачанням електроенергії.
6. Високий ступінь захисту інформації.	-
7. Зменшення корупційних ризиків.	-

Джерело: [17].

Як видно з таблиці, переваги СДО домінують над недоліками. Однак існуючі недоліки не дозволяють клієнтам повністю відмовитися від паперового документообігу та перейти на електронні послуги; ці недоліки у використанні СДО вказують на необхідність:

- покращити технічну спроможність СДО та зменшити кількість перебоїв у роботі;

- забезпечити економічне та технічне навчання користувачів СДО щодо його функціонування;

- забезпечити клієнтів національних клірингових центрів безперебійним доступом до мережі Інтернет та електропостачання.

Таким чином, запропоновані зміни забезпечать взаємодію між Державною казначейською службою та учасниками бюджетного процесу та сприятимуть оперативному обміну інформацією про операції з бюджетними коштами..

2.2 . Міжнародний досвід застосування казначейської системи виконання бюджету

Завдяки управлінню фіскальними ресурсами та систематичному контролю за бюджетними коштами, обмежені державні кошти можуть бути швидко інвестовані та спрямовані на пріоритетні соціальні та економічні проблеми. Консолідуючи фінансові ресурси держави на єдиному казначейському рахунку (ЄКР), фіскальні органи мають доступ до вичерпної інформації про стан державних фінансів, а отже, можуть зберігати фіскальні важелі макроекономічного регулювання.

Сучасний світ демонструє широкий спектр підходів до фіскального управління, кожен із яких спрямований на задоволення унікальних потреб та пріоритетів тієї чи іншої держави. Водночас не всі рішення, ефективні для однієї країни, можуть бути однаково результативними в іншій. Для України, яка стоїть перед викликами модернізації фінансової системи, аналіз зарубіжного досвіду стає невід'ємною складовою пошуку інноваційних підходів.

Вивчення практик інших країн відкриває можливості для адаптації концептуальних принципів формування та реалізації державної політики у сфері управління бюджетними ресурсами. Так, у Франції, Казахстані та Україні фінансовий рік синхронізований із календарним роком, що створює логічну структуру планування. У той час як у США бюджетний рік починається 1 жовтня та завершується 30 вересня, демонструючи інакший, але водночас системний підхід до організації бюджетного циклу.

Бюджетний процес у Франції вирізняється чіткістю етапів та охоплює чотири ключові стадії:

1) бюджетне планування;

2) розгляд і затвердження бюджету;

3) виконання бюджету;

4) підготовка звіту про виконання бюджету [8].

У США бюджетний процес має свою специфіку, поділяючись на три основні стадії, що взаємопов’язані між собою:

1) розробка президентського варіанту бюджетної пропозиції;

2) Конгрес обговорює бюджет, аналізуючи та коригуючи запропоновані положення;

3) виконання бюджету, що включає реалізацію прийнятих заходів і контроль за їх виконанням [9].

Не менш цікавий підхід демонструє Республіка Казахстан, де бюджетний процес структурований у чотири етапи:

1) підготовка бюджетної пропозиції,

2) обговорення та затвердження бюджету,

3) виконання бюджету,

4) підготовка та затвердження звіту про виконання бюджету [3].

Найбільший інтерес для України становлять досягнення цих країн, які об'єднує наявність національної системи казначейського обслуговування бюджетних коштів. Хоча деякі країни мають тривалу історію становлення та розвитку національної казначейської системи, повчальним є також досвід інших країн, таких як наша держава, які активно змінювали свій адміністративно-територіальний устрій в рамках реформи децентралізації.

В інших країнах суть казначейської системи у виконанні бюджету полягає у стратегічному управлінні фінансовими ресурсами з метою оптимізації ліквідності, мінімізації ризиків та максимізації загальної фіскальної ефективності. Це включає різні види діяльності, такі як прогнозування грошових коштів, концентрація та об'єднання грошових коштів, управління інвестиціями, боргове та акціонерне фінансування, управління ризиками та дотримання законодавства [33].

Таким чином, сучасна практика свідчить, що існує державне казначейство з широким спектром функцій, яке відповідає за формування та реалізацію національної економічної та фіскальної політики. Роль казначейства варіюється від країни до країни (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Казначейське обслуговування в різних країнах

Країна	Особливості
Велика Британія	Контроль за видатками громадських фондів – це лише вершина айсберга. Казначейське обслуговування виконує ключову функцію у стратегічному управлінні економікою, спрямовуючи ресурси на досягнення амбітних економічних цілей держави
Італія	Складна система управління фінансами тут розподілена між чотирма органами. Казначейство зосереджується на контролі державних витрат і фінансових потоків, Міністерство фінансів опікується доходами, а Міністерство бюджету й планування відповідає за складання держбюджету та координацію фінансових ресурсів. У свою чергу, Міністерство внутрішніх справ тримає під контролем фінанси місцевого рівня
Латвія	Латвійське казначейство діє водночас як звітний, банківський та інвестиційний центр. Воно готує звіти про виконання державного і місцевого бюджетів, управляє банківськими операціями, кредитами та короткостроковими інвестиціями, часто вкладаючи кошти у державні цінні папери для ефективного управління грошовими потоками
Австрія	Австрійське казначейство – це аналітичний мозковий центр, що не лише планує, розподіляє та складає бюджет, але й консультує керівників міністерств щодо обсягів ресурсів. Воно також пропонує оптимальний розподіл фінансових ресурсів між програмами, враховуючи як політичні, так і фінансові зобов'язання уряду
США	Міністерство фінансів США демонструє багатогранний підхід до фінансового управління. Розробка фінансової та податкової політики, емісія грошових знаків, випуск монет, управління державним боргом – усе це лише частина його функцій. Воно також контролює виконання фінансового законодавства, збір внутрішніх доходів і моніторинг грошового обігу
Франція	У Франції фінансове управління охоплює збір податкових і неподаткових платежів, спрямування відрахувань до фондів соціального страхування та виплати бюджетних коштів. Особливу увагу приділяють контролю й оплаті видатків місцевих органів і публічних установ, а також підтримці префектур у питаннях бюджетного нагляду і дотримання законності
Україна	Українське казначейство, створене під егідою Міністерства фінансів, координується Кабінетом Міністрів. Його структура включає центральне Державне казначейство, обласні управління та районні відділення. Ця система забезпечує багаторівневе управління державними фінансами, зберігаючи стратегічну гнучкість і контроль

Джерело: [8; 9]

Казначейська служба виконує деякі з основних функцій та операцій, необхідних для безперебійного здійснення фінансової діяльності. Роль

Казначейської служби в монетарній політиці інших країн узагальнено на схемі нижче (рис. 2.4).

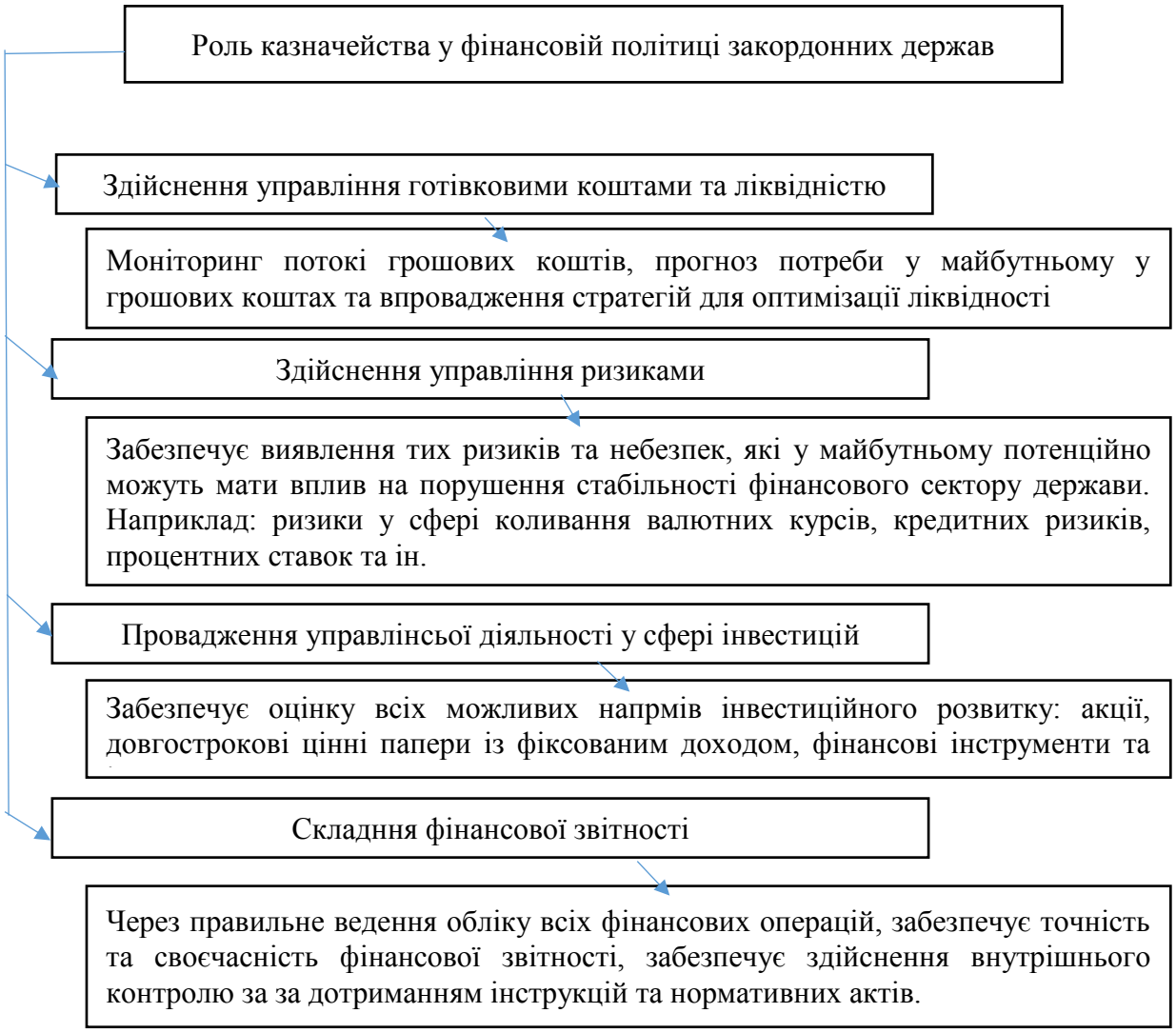


Рис. 2.4. Роль казначейської системи у фінансовій політиці у зарубіжних країнах

Джерело: [33].

Реалізація функцій, зображених на цій схемі, стає можливою лише за умови глибокого професіоналізму фінансових спеціалістів, які забезпечують роботу на трьох рівнях: операційному, управлінському та стратегічному. Кожен із цих рівнів вимагає окремого набору компетенцій, що відповідають багатогранним викликам сучасної фінансової системи [34].

На операційному рівні професіонали зосереджені на рутинних, але життєво важливих завданнях, таких як управління ліквідністю,

короткостроковими інвестиціями, прогнозуванням грошових потоків. Їхня робота включає не лише аналітичну оцінку поточних фінансових показників, а й пошук шляхів оптимізації витрат і максимізації ресурсів. Такі спеціалісти мають не просто розуміти ринкові тренди, а й досконало володіти технологіями управління казначейством.

Управлінський рівень додає новий шар складності. Тут ключовими є здатність управляти структурами капіталу, оцінювати ризики, а також вибудовувати продуктивні відносини з фінансовими інституціями. Не менш важливі лідерські якості та стратегічне мислення, які дозволяють ефективно реагувати на динамічні зміни у законодавстві, економіці та фінансовій політиці. Від цих спеціалістів залежить формування політик, які водночас мінімізують ризики та підтримують загальну стратегію національного розвитку.

Стратегічний рівень вимагає ще більшої далекоглядності. Управління казначейством тут стає інструментом адаптації до глобальних економічних змін і технологічного прогресу. Фінансові спеціалісти, що працюють на цьому рівні, створюють довгострокові стратегії, які враховують макроекономічні тренди та забезпечують стабільність у часи кризи [34].

У світовій практиці роль казначейства суттєво варіюється. Наприклад, у таких країнах, як Австралія, Велика Британія та США, казначейство напряму підпорядковується представницькому органу влади, демонструючи високий рівень автономії. Водночас у державах із менш розвиненою роллю казначейства воно функціонує під егідою адміністративних органів, як-от Міністерство фінансів.

У сфері операційної діяльності Державного казначейства спостерігається значна різниця підходів між країнами. Наприклад, у багатьох регіонах податкові надходження адмініструються як податковими інспекторами, так і місцевими органами влади. У США, наприклад, у сільській місцевості податкові збори можуть здійснюватися на рівні місцевих фінансових інституцій, що сприяє швидшому надходженню коштів на єдиний рахунок.

Таким чином, для України, яка функціонує в умовах політичної та економічної нестабільності, основним пріоритетом казначейської системи залишається управління бюджетом. Незважаючи на значні відмінності у формах організації казначейської роботи в різних країнах, їхній досвід відкриває для нас перспективи вдосконалення.

Зокрема, цікавим є впровадження кращих практик щодо посилення контролю за грошовими потоками, модернізації технічного забезпечення, розвитку програмно-технічних комплексів для адміністрування бюджетних витрат. Також особливо важливим є підвищення професійного рівня фахівців органів казначейства. Усе це дозволить Україні не лише вдосконалити управління бюджетними коштами, але й створити ефективну систему фіскальної політики, здатну відповідати викликам сучасності.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ

3.1. Шляхи підвищення ефективності казначейської системи виконання бюджету

Враховуючи погіршення фінансового стану держави внаслідок військових дій на території України, важливо розробити шляхи вдосконалення казначейських операцій з урахуванням недоліків, виявлених у цьому дослідженні.

Необхідність удосконалення управлінських компетенцій органів управління Державного казначейства включає в себе:

1) удосконалення нормативно-правової бази у сфері фінансового менеджменту, зокрема, шляхом встановлення єдиного підходу для всіх суб'єктів фінансового менеджменту та чіткого визначення їхніх повноважень;

2) покращення зв'язку між Державним казначейством та іншими установами, зміцнення зв'язків та покращення співпраці з органами управління фінансами;

3) Розширення незалежних повноважень ДКСУ з метою запобігання тиску на неї не лише під час проведення перевірок, але й у процесі прийняття рішень про відшкодування збитків, завданих державі.

Також присутні недоліки у правовому регулюванні повноважень органів ДКСУ. Зокрема, робота органів ДКСУ є децентралізованою та неорганізованою через відсутність механізму координації у цій сфері. Для оптимізації роботи цих установ необхідно створити системну нормативно-правову базу, що регулює функціонування системи казначейства, провести функціональну реструктуризацію органів казначейства, удосконалити інформаційно-технологічні процеси, а також постійно підвищувати кваліфікацію персоналу органів ДКСУ.

На сучасному етапі розвитку економіки одним із ключових елементів зміцнення фінансової стабільності та збереження бюджетної системи є ефективне управління бюджетними коштами, скоординована співпраця та взаємодія всіх учасників бюджетного процесу, посилення інформаційної безпеки та стійкості до кібератак, забезпечення раціонального витрачання коштів.

У сучасних умовах ДКСУ є системою, що представлена найбільш активними учасниками бюджетного процесу та діє через реалізацію правових механізмів та процедур виконання бюджету.

Виходячи з проблем функціонування органів ДКСУ та виконання Державного бюджету, описаних у попередньому розділі, основними проблемами є наступні:

- незавершеність роботи ДКСУ щодо передачі документів від розпорядників бюджетних коштів;

- недбалість та низький рівень кваліфікації як працівників ДКСУ, так і розпорядників бюджетних коштів;

- низький рівень відповідальності розпорядників бюджетних коштів за порушення у сфері бюджету;

- висока плинність кадрів;

- численні законодавчі зміни та окремі роз'яснення щодо імплементації Бюджетного кодексу України.

Слід зазначити, що для розпорядників бюджетних коштів необхідні економічні тренінги та семінари, присвячені поточним вимогам Бюджетного кодексу України та практичним аспектам виконання державного бюджету за видатками. Таке навчання повинні організовувати і проводити головні розпорядники бюджетних коштів для розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів.

Навчання та підвищення кваліфікації має також проводитися ДКСУ для працівників управлінь ДКСУ в областях, містах, районах тощо з метою ознайомлення їх з поточними вимогами Уряду, Положенням Міністерства

фінансів України про управління бюджетними коштами та операціями ДКСУ по виконанню бюджету за видатками, а також з визначенням центрального апарату ДКСУ.

Також особливо важливим є запровадження єдиного підходу до вимог до операційних процесів Державного казначейства та розпорядників бюджетних коштів усіма установами ДКСУ, що сприятиме підвищенню загальної фінансово-бюджетної дисципліни.

Загальні рекомендації щодо покращення казначейських послуг можна підсумувати наступним чином (рис. 3.1).

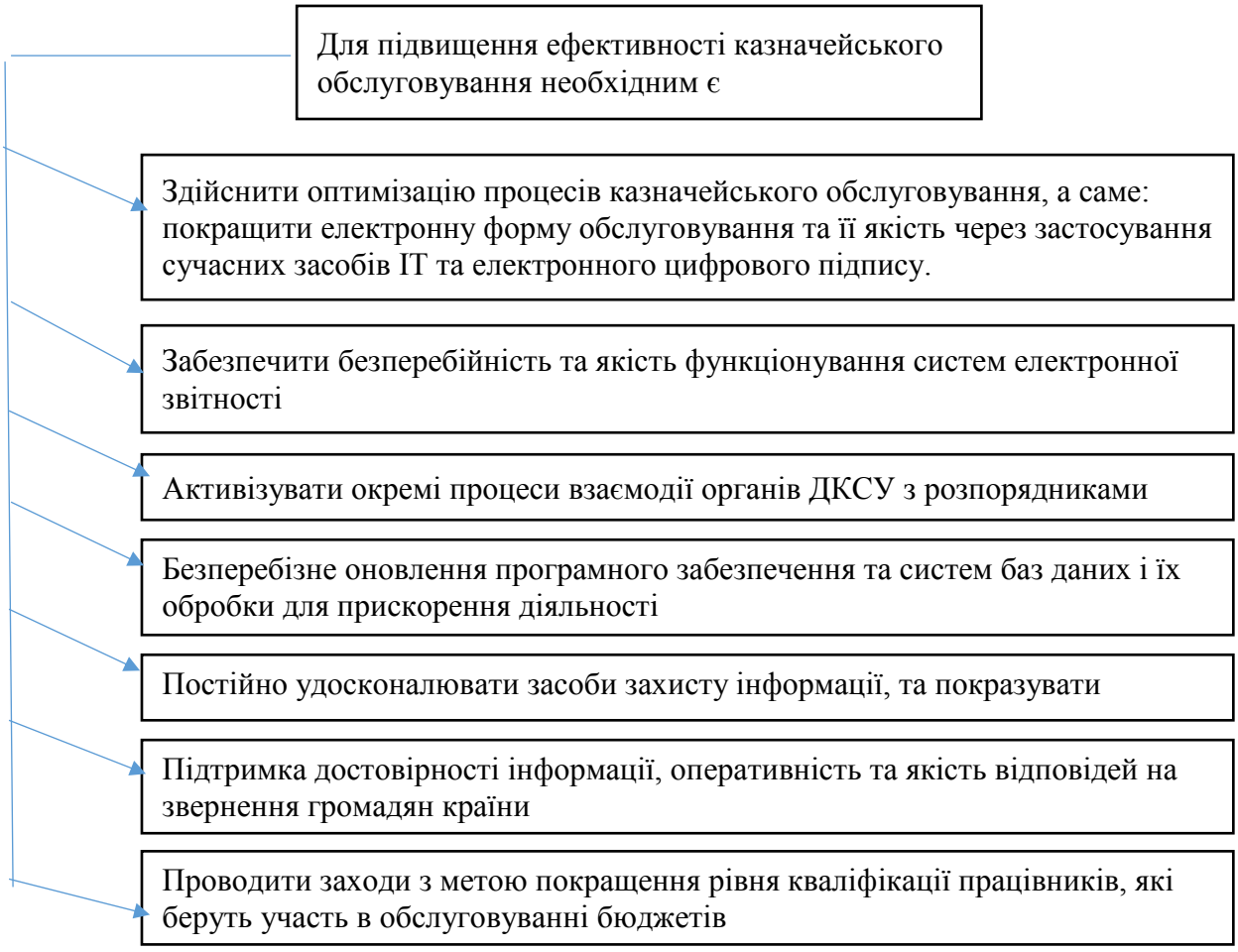


Рис. 3.1 Напрями удосконалення казначейської системи виконання бюджету

Кожен із напрямів удосконалення казначейського обслуговування державного бюджету за видатками може суттєво створити сприятливі умови

для ефективного, раціонального, результативного та надійного управління бюджетними коштами.

Таким чином, запропоновані рекомендації сприятимуть удосконаленню казначейського обслуговування державного бюджету, підвищенню прозорості бюджетного процесу та дозволять більш ефективно, раціонально і цілеспрямовано використовувати обмежені державні ресурси в умовах воєнного часу. Це, в свою чергу, сприятиме прискоренню відновлення критично важливої інфраструктури країни та економічному відновленню після економічної, політичної та військової кризи.

3.2. Розроблення та впровадження нових інструментів казначейського контролю

Як уже зазначалося, ДКСУ використовує Систему автоматизації казначейських операцій (ТАСК), яка базується на електронних телекомунікаційних засобах, інтегрується в СЕП НБУ та використовує систему клієнт-банк для забезпечення реєстраційного, бухгалтерського та платіжного документообігу за фінансовими операціями, що здійснюються учасниками СЕП.

Користувачами ТАСК є ДКСУ та його органи, керівництво, розпорядники, оператори з відповідними повноваженнями та функціями, РБК та ОБК та інші клієнти.

Кожному користувачу надається код і пароль для доступа до системи. Функціонування ТАСК максимально наближене до роботи банківської установи. У межах ТАСК умовно можна виділити такі підсистеми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Модулі ТАСК ДКСУ, їх зміст та призначення

Модуль	Зміст та призначення
Синтетичний облік (головна книга)	узагальнена та систематизована в е-режимі інформація щодо залишків за усіма рахунками і дати руху коштів
Бюджетний облік (бюджетна книга)	підсумкова інформація про залишки коштів за рахунками бюджетних і кошторисних призначень
Аналітичний облік (журнал операцій)	систематизація і фіксування операцій у хронологічному порядку, що надає можливість за будь-який період часу проглянути їх та початкові проводки за ними
Облік документів (журнал обліку документів)	систематизована інформація про документи, класифікована за типами, періодом проведення, статусом (проведені, не проведені, вилучені)
Діловодство (протокол роботи)	дані про виконавця та час виконання конкретної інформації у системі
Бібліотека (довідники)	система кодування рахунків, бюджетна класифікація, типи документів і операцій, перелік податкових органів, місцевих бюджетів, реєстр РБК та ОБК

ТАСК була першою інтегрованою інформаційною системою, яка забезпечувала прозорість, оперативність та достовірність інформації про щоденне виконання бюджету. Наразі ДКСУ використовує більш досконалий програмний продукт «ТАСК+». Однак ці системи не дозволяють розширити коло користувачів, включивши до нього фінансові органи, Державну податкову службу та Державну міграційну службу.

ДКСУ створила та експлуатує АС «Казна», яка інтегрує такі системи та підсистеми: робочий день, доходи, видатки, звітність, бухгалтерський облік бюджетних установ, підготовка та подання податкової звітності, центри обробки комунальних та інших платежів.

Управління автоматизованою системою «Казна» здійснюється за допомогою уніфікованого програмного та апаратного забезпечення на центральному та місцевому рівнях, що унеможливлює навмисне викривлення інформації. Всі системи працюють в єдиному інформаційному просторі, в якому реєструються всі операції за банківськими рахунками. Операційний день банку може бути встановлений таким чином, щоб використовувати всі

банківські операції, а також клірингові операції Національної розрахункової палати України.

Для розширення функцій Національної розрахункової палати України та її повної інтеграції з банківською системою необхідно безумовно підвищити рівень безпеки в усіх сферах діяльності БП. З цією метою АС «Казна» використовує внутрішні засоби захисту, як апаратні, так і програмні, які забезпечують доступ тільки до санкціонованої інформації в межах всієї системи.

Відповідно до принципів забезпечення безпеки, доступ користувачів строго регламентований: кожен отримує лише ту інформацію, яка є необхідною для виконання його професійних обов'язків. Майбутнє розвитку системи ТАСК+ спирається на інноваційні програмні рішення, сучасне обладнання й канали зв'язку. Вона покликана об'єднати всіх учасників бюджетного процесу — від органів державної влади та фінансових структур до розпорядників і одержувачів бюджетних коштів. Мета? Створення єдиної інформаційної платформи, що стане основою для відображення руху бюджетних потоків, акумуляції, розподілу та використання фінансових ресурсів на різних рівнях бюджетної ієрархії [4, с.170].

Реалізація цієї ідеї передбачає створення масштабної корпоративної бази даних, яка інтегруватиме місцеві адміністрації, фінансові органи, функціональні підрозділи Казначейства, а також державні служби — податкову, міграційну тощо. Унікальна мережа дасть змогу взаємодіяти користувачам як у межах локальних мереж, так і через віддалені термінали. В результаті відбуватиметься автоматизація процесів введення, обробки, зберігання та виведення первинної інформації, створюючи ефективну й прозору систему управління фінансами.

Сучасна стратегія реформування державного фінансового управління на 2022–2025 роки закладає фундамент для трансформації національних фінансових послуг. Одним із ключових завдань є вдосконалення управління ліквідністю. Для цього необхідно запровадити нові методики: детальне планування строків та обсягів виплат РБК та ОБК, а також розробку платіжного

календаря, що стане інструментом ефективного моніторингу й оптимізації грошових потоків.

Підтримка цього процесу здійснюватиметься через інформаційну систему «е-ліквідність», яка покликана автоматизувати прогнозування руху коштів на ЄКР і валютних рахунках Державного казначейства України. З підвищенням точності прогнозів з'явиться можливість запровадження інноваційних механізмів управління коштами. Серед них — операції РЕПО, викуп державних цінних паперів, тимчасове залучення вільних коштів у ЄКР через синхронізацію надходжень і платежів. Такі заходи сприятимуть уникненню касових розривів і зменшенню ризиків накопичення зайвої ліквідності.

Це підвищить ефективність та прозорість виконання бюджету, мінімізує вплив людського фактору, посилить інституційну спроможність казначейства у вигляді єдиної юридичної особи, оптимізує документообіг, уніфікує процедури та підходи до казначейського обслуговування бюджетних коштів по всій казначейській системі та загалом система стає більш керованою та ефективною.

Для забезпечення ефективного УДС необхідно підвищити якість середньострокового бюджетного планування, розширити використання ПЦМ, запровадити незалежну зовнішню оцінку макроекономічних і бюджетних прогнозів та деполітизувати їх [31, с. 170].

Особливу увагу слід приділити мінімізації фіскальних ризиків казначейського виконання державного бюджету та проведенню ефективного моніторингу на основі створеного реєстру фіскальних ризиків. Міністерство фінансів та ДКСУ повинні визначити ДБУ, які становлять найбільший фіскальний ризик, та розробити план заходів щодо його зниження, щоб мінімізувати негативний вплив ДБУ на скорочення доходів та зростання видатків.

Крім того, слід удосконалити оцінку кредитоспроможності позичальників при наданні державних гарантій та запровадити механізм надання гарантій на портфельній основі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Казначейська система, що виступає ключовим механізмом у сфері управління державними фінансовими ресурсами, є фундаментальною складовою фінансової архітектури країни. Її значущість проявляється в трансформації підходів до адміністрування видатків державного бюджету. Ґрунтуючись на принципах системності й гармонізації бюджетного балансу, ця система спрямована на водночас задоволення зростаючих соціально-економічних потреб населення. Усі її фіункції взаємопов’язані, утворюючи цілісну мережу механізмів для оптимізації фінансового управління.

2. Державна казначейська служба України, без перебільшення, є стратегічним державним інститутом, який займає центральну позицію у фінансовому контролі, особливо на етапах виконання бюджету. Ця установа виконує багатофункціональну роль, забезпечуючи стабільність і прозорість національної фінансової системи. Водночас її діяльність спрямована на вирішення стратегічних соціально-економічних завдань, гарантуючи безпеку державних фінансових ресурсів. Контроль, здійснюваний казначейством, охоплює всі аспекти касового виконання бюджетів, від моніторингу законності фінансових операції до забезпечення точного виконання законодавчих норм. У результаті це сприяє своєчасному надходженню доходів і ефективному розподілу видатків у державному й місцевих бюджетах, що є критично важливим для економічної стабільності країни.

3. На кінець 2023 року в системі ДКСУ обслуговувалося понад 60 тисяч клієнтів, більшість із яких – це розпорядники та одержувачі місцевих бюджетів. Проте спостерігалася тенденція до скорочення кількості клієнтів. Наприклад, у 2023 році кількість одержувачів місцевих бюджетів становила 20269, що на 1685 менше, ніж у 2022 році. Схожа динаміка спостерігалася серед розпорядників місцевих бюджетів – їхня кількість зменшилась на 660 осіб. Цікаво, що у 2023 році доходи державного бюджету зросли на вражаючі 49%,

досягнувши 2672 млрд грн. Це стало можливим завдяки перевиконанню затверджених річних показників на 188,7%, зокрема за рахунок міжнародних грантів. Видатки, навпаки, демонстрували тенденцію до скорочення, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості.

4. У міжнародному контексті казначейська система відіграє роль інструмента стратегічного управління, оптимізуючи ліквідність фінансових ресурсів і знижуючи ризики. Основні напрями діяльності включають прогнозування руху коштів, централізацію фінансів, управління інвестиціями та борговими забов'язаннями. Досвід міжнародних практик показує, що інтеграція новітніх технологій, модернізація технічної бази та підвищення кваліфікації працівників суттєво покращують ефективність системи. Для України такі заходи стануть основою зміцнення фінансової політики та покращення якості казначейського обслуговування.

5. Інноваційний підхід до обслуговування клієнтів казначейської служби знайшов своє відображення у впровадженні системи дистанційного доступу «Клієнт Казначейства – Казначейство». Цей програмно-технічний комплекс дозволяє оптимізувати взаємодію між клієнтами та ДКСУ через інтернет. Нині пріоритетними завданнями є модернізація програмно-техічного забезпечення, посилення інформаційної безпеки й підвищення професійного рівня фахівців. Особливий акцент робиться на створенні умов для оперативного прийняття рішень у межах виконання бюджету.

6. Прогнозування руху коштів і управління ліквідністю залишаються стратегічними завданнями для ДКСУ. Серед ключових кроків – забезпечення ефективного обміну інформацією між ключовими фінансовими інституціями, завершення цифровізації процесів і розширення прогнозного періоду до шести місяців. Не менш важливо вдосконалити механізми управління тимчасово вільними коштами та здійснювати моніторинг бюджетних витрат із регулярним аналізом їх ефективності. Такий комплексний підхід сприятиме не лише оптимізації державного фінансового управління, але й забезпеченню стабільного розвитку економіки в умовах викликів і змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова І. Система дистанційного обслуговування «Клієнт Казначейства – Казначейство» URL: https://radnuk.com.ua/zhurnaly/systemadystantsiinoho-obsluhovuvannia-kliient-kaznacheistva-kaznacheistvo/

2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456–VI. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17.

3. Бюджетный кодекс Республики Казахстан : Закон Республики Казахстан от 04 лип. 2008 р. № 95–IV. URL: https://ingeo.kz/?page_id=4555.

4. Голинський Ю. О. Проблеми та шляхи вдосконалення казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 12, ч. 2. С. 169–172.

5. Дубик В. Я., Омельян Н. І. Підвищення якості казначейського виконання видаткової частини Державного бюджету України. Молодий вчений. 2018. № 2 (34). С. 709–713.

6. Державна казначейська служба України. Офіційний сайт. URL: https://www.treasury.gov.ua/

7. Деякі питання дистанційного обслуговування розпорядників (одержувачів) бюджетних коштів : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2017 р/ № 816-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2017- %D1%80#Text

8. Зарубіжний досвід функціонування органів Казначейства. URL: http://kniga.scienceontheweb.net/214-zarubejnyiy-opyitfunktsionirovaniya-18366.html.

9. Загальна характеристика зарубіжних казначейських систем URL: http://pidruchniki.com/1018040664176/finansi.

10. Федина К. М. Проблеми та шляхи вдосконалення казначейської системи касового виконання бюджетів. Вісник НУВГП. 2020. №4 (92). С. 432-438

11. Поліщук В. Казначейська форма обслуговування бюджетів України в контексті забезпечення збалансованої фінансової політики. Вісник соціальноекономічних досліджень. Фінанси, банківська справа та страхування. № 3–4(78– 79). С. 108–121

12. Курганська Е. І. Проблеми казначейського управління фінансовими ресурсами в умовах політичної кризи при переході на систему дистанційного обслуговування. Вісник соціальноекономічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 1-2 (80-81). С. 95–109.

13. Казначейська система обслуговування бюджетів. Веб-портал Державної казначейської служби України. URL: http://www.treasury.gov.ua/main/uk/publish/article/92755;jsessionid=

14. Ковальчук А.О. Розвиток казначейського обслуговування бюджетів. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2020 №.92. С. 190–200

15. Крисоватий А. І. Казначейська система. Підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 364 с.

16. Кублікова Т. Б. Контроль у системі державного казначейства України. Одеський державний економічний університет. 12 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1243/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%20%D1%83%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%96%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.pdf

17. Клієнт Казначейства – Казначейство. URL: https://www.treasury.gov.ua/kliyent-kaznachejstva-kaznachejstvo

18. Олійник О.О. Казначейське виконання державного бюджету. Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 2-3 березня 2023 р.: Дніпро : ДДАЕУ, 2023. – 291 с. С. 40–42

19. Положення про Державну казначейську службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 15.04.2015 р. № 215. Дата оновлення: 24.03.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2015-%D0%BF#Text

20. Порядок казначейського обслуговування державного бюджету за витратами : наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2012 р. № 1407, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 17 січня 2013 р. за № 130/22662. Дата оновлення: 16.02.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0130-13#Text

21. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України за 2023 рік. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik2018/zvit2023/zvit_kazna_2023.pdf

22. Показники виконання Державного бюджету України за 2020 рік. Веб сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/downloand/page/3211

23. Показники виконання Державного бюджету України за 2021 рік. Веб сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/downloand/page/3741

24. Показники виконання Державного бюджету України за 2022 рік. веб сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/3_%D0%94%D0%91_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C_2022_%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.xlsx

25. Показники виконання Державного бюджету України за 2023 рік. веб сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/3_%D0%94%D0%91_%D0%B3%D1%80%D1%8

3%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C_2023_%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.xlsx

26. Русін В. Особливості реалізації повноважен органів ДКСУ у сфері контролю за дотриманням бюджетного законодавства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46311/1/%D0%A0%D1%83%D1%81%D1%96%D0%BD%20%D0%92.pdf

27. Русін В. Особливості функціонування органів Державної казначейської служби України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип 47. С. 1–6.

28. Рошило В. І. Ковалевич Д. А. Реалії та перспективи розвитку системи казначейства України. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип 2(86). С. 66–78.

29. Ремешевська С. О. Казначейська система виконання бюджету в Україні: досвід зарубіжних країн. Матеріали III Всеукраїнської науково–практичної конференції «Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку», 27–28 листопада 2019 р.. С. 70-72

30. Савастєєва О. Вектори трансформації повноважень казначейства в сучасних умовах виконання місцевих бюджетів. Гроші, фінанси і кредит. 2020. №39. С. 359–364.

31. Себестянович І., Ватаманюк-Зелінська У. Реалізація контрольних повноважень органами ДКСУ щодо видатків державного бюджету України. Збірник наукових праць ΛΌГОΣ. № 1. 2020. С. 51–53.

32. Чернадчук В. Д. Виконання бюджету як сфера розвитку бюджетних правовідносин. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs.

33. Understanding Treasury Management: Functions, Objectives, and Challenges. URL: https://www.highradius.com/resources/Blog/treasury-managementprocess-functions

34. Moa F. The Evolving Role of Treasury Professionals: Skills and Functions Across All Levels. URL: https://www.linkedin.com/pulse/evolving-role-treasuryprofessionals-skills-functions-fabian-moa-2aujc