

УДК 336.131:004.382.7

**Елеонора Іванівна КУРГАНСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
Одеський національний економічний університет, Україна,  
e-mail: [elekurg@ukr.net](mailto:elekurg@ukr.net), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0838-8084>

**ПРОБЛЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ  
РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ ПРИ ПЕРЕХОДІ  
НА СИСТЕМУ ДИСТАНЦІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

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

*Анотація.* У статті розглянуто динаміку залишків коштів на єдиному казначейському рахунку. Предметом дослідження є проблеми казначейського управління фінансовими ресурсами в умовах політичної кризи при переході на систему дистанційного обслуговування. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні й розробці пропозицій в площині вдосконалення підходів до аналізу ефективності казначейського управління фінансовими ресурсами в умовах політичної кризи. Проведене порівняння статистичних даних свідчить про існування певних проблемних питань. Проаналізовано динаміку показників попереджених правопорушень контролюючими органами Державної казначейської служби в Одеській області станом на 2017–2019 рр. Підтверджено особливий характер та необхідність здійснення казначейського контролю, складність його структури та управління фінансовими потоками в системі казначейства. Уточнено фактори впливу на стан єдиного казначейського рахунку в структурних підрозділах ГУ ДКСУ та ДКСУ. Обґрунтовано застосування інноваційних підходів до функціонування органів казначейської служби, що забезпечило ефективне впровадження системи дистанційного обслуговування (СДО) клієнтів та дозволило досягти комплексу переваг порівняно з класичною схемою. У процесі впровадження електронної системи казначейства вдосконалено принципи застосування передових інформаційних технологій. Запропоновано впровадження та проведення заходів з вдосконалення управління видатками в межах його компетенції.

**Ключові слова:** фінансові ресурси; єдиний казначейський рахунок; система казначейства; Державна казначейська служба; казначейський контроль; бюджетні кошти; доходи; видатки; система електронного обігу документів «Клієнт-Казначейство-Клієнт»; система дистанційного обслуговування (СДО); єдина інформаційна система.

**Eleonora KURHANSKA**

PhD in Economics, Associate Professor of Finance Department,  
Odessa National Economic University, Ukraine,  
e-mail: [elekurg@ukr.net](mailto:elekurg@ukr.net), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0838-8084>

**PROBLEMS OF TREASURY MANAGEMENT OF FINANCIAL  
RESOURCES IN THE CONDITIONS OF A POLITICAL CRISIS DURING  
THE TRANSITION TO A REMOTE SERVICE SYSTEM**

Kurhanska, E. (2022). Problems of treasury management of financial resources in the conditions of a political crisis during the transition to a remote service system [Problemy kaznacheiskoho upravlinnia finansovymy resursamy v umovakh politychnoi kryzy pry perekhodi na systemu dystantsiinoho obsluhovuvannia], *Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzhen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1-2 (80-81), pp. 95–109.

**Abstract.** *The article considers the dynamics of remaining funds on a Single Treasury Account. The subject of the study is the problems of financial resources treasury management in the conditions of a political crisis during the transition to a remote service system. The purpose of the study consists in substantiating and developing proposals in the area of improving approaches to the effectiveness analysis of financial resources treasury management in the conditions of a political crisis. The comparison of statistical data shows the existence of certain problematic issues. The dynamics of indicators of past performance warnings offenses by the supervisory authorities of the State Treasury Service in Odesa region as of 2017–2019 are analyzed. The special nature and necessity of treasury control, the complexity of its structure and management of financial flows in the treasury system have been confirmed. Factors influencing on the state of a single treasury account in structural divisions of the Main Department of the State Treasury Service of Ukraine and the State Treasury Service of Ukraine are specified. The application of innovative approaches to the functioning of the treasury service authorities is substantiated, which ensured the effective implementation of the remote customer service system (RSS) and made it possible to achieve a set of advantages compared to the classic scheme. The principles of using advanced information technologies are improved in the process of implementing the electronic treasury system. It is proposed to implement and carry out measures to improve expenditure management within its competences.*

**Keywords:** *financial resources; Single Treasury Account; treasury system; State Treasury Service; treasury control; budget funds, revenues; expenses; system of electronic circulation of documents «Client-Treasury-Client»; remote service system (RSS); unified information system.*

**JEL classification:** *G180; G280; H610*

**DOI:** [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(80-81\).2022.95-109](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.95-109)

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В різні періоди економічного розвитку, а сьогодні в умовах політичної та постфактум економічної кризи, казначейська система як інституція забезпечила акумуляцію та концентрацію бюджетних коштів на єдиному казначейському рахунку для контролю за їх цільовим використанням.

Проте, надмірна концентрація фінансових ресурсів та їх висока обіговість потребують тотального контролю за управлінням бюджетними коштами та відкривають можливості для удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами в системі казначейства й використання тимчасово вільних коштів з метою подальшого покриття касових розривів. Із впровадженням експериментів системі казначейства відкрилася можливість пошуку більш досконалих методів управління фінансовими ресурсами. Першим кроком на шляху застосування інноваційних підходів до системи функціонування ДКСУ стало впровадження системи дистанційного обслуговування (СДО) клієнтів, яке дозволило досягти комплексу переваг порівняно з класичною схемою:

– оптимізація організаційної складової процесу казначейського обслуговування (значне скорочення матеріальних, трудових та часових витрат на підготовку необхідної документації);

– отримання в режимі online інформації щодо стану розрахункових рахунків;  
– нівелювання впливу людського фактору в площині технічного забезпечення.

У процесі впровадження електронної системи казначейства вдосконалено принципи застосування передових інформаційних технологій:

- достовірності інформації та застосування електронного цифрового підпису;
- єдиних технічних стандартів та сумісності;
- простоти та впорядкованості;
- конфіденційності та інформаційної безпеки;
- максимальної інтеграції з інформаційними ресурсами органів державної влади;
- доступності та прозорості інформації [1].

Водночас, практика свідчить про те, що в сучасних умовах ДКСУ постає одним із найактивніших учасників у процесі управління державними і регіональними фінансовими ресурсами в юридичному контексті. Разом з тим, саме від ефективності таких механізмів залежатимуть потенційні можливості економічного розвитку країни. Незважаючи на значні переваги функціонування системи казначейства, які пов'язані з більш дієвим фінансовим контролем, прозорістю виконання бюджетів, поліпшенням фінансової дисципліни, аналіз сучасного стану функціонування системи казначейства, у тому числі, її механізму показав, що ціла низка методологічних та методичних питань залишаються недостатньо вирішеними та вимагають адекватного системного розв'язання. Зокрема, залишається невирішеною низка проблем щодо обмеженості фінансових ресурсів і відсутності ефективних механізмів управління ними у процесі касового виконання державного бюджету, які призводять до необхідності здійснення нераціональних запозичень для покриття касових розривів, що виникають у процесі виконання бюджету, а також втрат від невикористання тимчасово вільних державних фінансових ресурсів. Недосконалість впровадженого інноваційного програмного забезпечення та кадрові питання також залишаються відкритими. Існують певні проблеми у функціонуванні механізму управління фінансовими ресурсами в системі казначейства, які пов'язані з оперативністю, прозорістю та контролем за цільовим використанням бюджетних коштів. Функціонування системи казначейства, безпосередньо викликало зміни у відповідних організаційних структурах, а також правових взаємовідносинах між учасниками бюджетного процесу, які задіяні на кожній його стадії.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Аналіз наукових напрацювань у сфері управління фінансовими ресурсами показав, що дослідженнями теоретичних й практичних питань побудови та функціонування системи казначейства займалися такі вчені, як С. О. Булгакова, М. І. Огданський, Н. І. Сушко, В. І. Стоян та ін. Ефективність функціонування єдиного казначейського рахунку розглядається в працях українських вчених: Ю. В. Пасічника, П. Г. Петрашко, В. І. Стояна, О. О. Чечуліної, С. І. Юрія, а також зарубіжних учених: М. Альера, Е. Амантурова, О. Демидова, Т. Жиберя,

К. Сехінашвілі та ін. Система казначейства функціонує уже 27 років, а наукові дискусії щодо дефініцій «казначейство», «казначейська система» й досі не вщухають. Так, проф. С. О. Булгакова визначає «казначейство» як урядову установу, яка керує державними коштами, державним майном, а проф. С. І. Юрій та В. І. Стоян вважають «казначейство» спеціальним фінансовим органом, що має єдину централізовану систему, створену за територіальним принципом, діяльність якого спрямовується і координується КМУ через Міністра фінансів [2].

Дослідник А. Й. Іванський дає визначення «казначейства» як самостійної організаційної одиниці, яка має можливість формувати власну кадрову, господарчу та інформаційно-технічну політику, розвиваючи казначейську систему [2].

Доволі часто у дослідженнях поряд з поняттями «казначейство», «система казначейства» зустрічається поняття «казначейська система». Дослідник О. Марченко дотримується точки зору, що казначейство є найбільшим учасником системи електронних платежів Національного банку України, стабільність функціонування якого значною мірою визначає стабільність роботи системи електронних платежів в цілому [2].

Деякі дослідники розглядають дефініцію «казначейство» крізь призму управління грошовими ресурсами, не приділяючи уваги розвитку фінансових відносин. Так, В. І. Ракитський вбачає, що реалізацію функцій управління казначейства існуючим контингентом робітників можливо виконати за рахунок впровадження сучасних концепцій менеджменту, які базуються на використанні методів економіко-математичного моделювання, механізмів, інформаційних технологій, що підвищують кількісні та якісні показники діяльності [2]. Багатофункціональність та складна багаторівнева діяльність системи казначейства зумовила дослідження її окремих аспектів.

Вчений Р. Т. Макуцький розглядає практичні аспекти функціонування системи казначейства, власне процес казначейського обслуговування Державного бюджету та поділяє його на дві окремі системи – грошових та інформаційних потоків. За допомогою системного підходу дослідник вивчає процес казначейського обслуговування Державного бюджету як цілісну функціональну структуру, утворену шляхом хронологічного поєднання грошових та документальних потоків, котра характеризується узгодженим функціонуванням її окремих складових. Тобто приділяє увагу практичним аспектам функціонування системи казначейства, її функціям і завданням, які регламентовані законодавством. Також він розглядає фінансовий менеджмент як інструмент моніторингу казначейського обслуговування державного бюджету; у практичному вимірі він є прийомом управління руху бюджетних коштів та процесом фінансування з метою забезпечення реалізації функцій фінансового управління, планування, виконання бюджетного контролю в процесі казначейського обслуговування бюджету [2]. Низка авторів розглядають елементи казначейства, його функції і повноваження. Дослідниця О. О. Чечуліна обґрунтувала провідне значення такого елемента системи казначейства як єдиний казначейський рахунок (ЄКР) під час управління доходами та видатками бюджету. А зміст поняття «казначейська система виконання бюджету» вона визначила як систему управління бюджетними коштами, що знаходяться на рахунках органів казначейства, основною метою створення якої є дотримання збалансованості

державних витрат [2]. Вчений Ю. В. Пасічник розглядає менеджмент фінансових ресурсів в системі казначейства [2].

Науковець Н. І. Сушко розглядає повноваження казначейських органів у контексті реалізації положень бюджетного кодексу, модель казначейського обслуговування державного бюджету, стан та особливості фінансового контролю в процесі виконання державного бюджету за видатками [2; 3; 4]. Більшість вчених досліджували економічний розвиток казначейської системи, казначейства та його складових. Проте, недостатньо досліджено саме систему казначейства, її елементів, механізму функціонування на сучасному етапі. Система казначейства, окрім казначейської системи з її принципами і правилами, включає суб'єкти і об'єкти, організаційну структуру, територіальний устрій, інформаційно-технічне, організаційне та законодавче забезпечення. Механізм функціонування системи казначейства забезпечує реалізацію функцій та базується на відповідних принципах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо дослідженими залишаються питання дієвості та результативності впроваджених інноваційних програм, моніторингу в площині видаткової частини бюджету. Потребує вдосконалення оцінювання ефективності управління залишками коштів на єдиному казначейському рахунку. До вирішення кадрових питань та проблем, сьогодні існує безліч підходів та варіантів їх рішень навіть в умовах воєнного стану.

Процес повної автоматизації сфери казначейського обслуговування бюджетів забезпечує оптимізацію комплексного бюджетного обліку, фінконтролю, ефективне управління державними й місцевими фінансовими ресурсами.

Дуже гостро постає проблема щодо недоопрацьованості запровадженої програми «Є-Казна», яка сьогодні, в умовах економічної кризи та воєнного часу продемонструвала високі результати, та ще в минулому році мала безпосереднє й пряме відношення до процесу списання бюджетних коштів без відповідних асигнувань.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз управління фінансовими ресурсами в умовах політичної кризи при переході на систему дистанційного обслуговування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система казначейства передбачає здійснення функцій контролю за цільовим спрямуванням коштів державного та місцевих бюджетів в розрізі доходів та видатків, управління наявними бюджетними коштами. Механізм реалізації функції управління бюджетними коштами став можливим через консолідацію фінансових ресурсів на єдиному казначейському рахунку, який, у свою чергу, надав можливість володіти фінансовими важелями макроекономічного впливу. ЄКР об'єднує систему рахунків, що діють в єдиному режимі та через які казначейська система здійснює операції за доходами та видатками бюджетів усіх рівнів. У сучасних умовах ЄКР – інструмент розподілу доходів між державними рівнями влади, адже без належного розподілу функцій між цими рівнями щодо надання суспільних благ не може бути ефективного розподілу фінансових ресурсів. Вивчення наукових досліджень зарубіжних та українських вчених дозволило дійти висновку про те, що функціонування ЄКР розглядають лише в суто технічній площині без виділення економічної сутності. Водночас, зі зростанням надходжень збільшується й видаткова частина бюджету, що призводить до ускладнення роботи казначейства та

вимагає застосування нових методів та підходів до управління грошовими коштами та, відповідно, вдосконалення механізму системи казначейства. На основі абсолютних показників [3] доведемо за допомогою графічного обстеження однорідність зміни залишку на ЄКР за 17 останніх років (рис. 1).

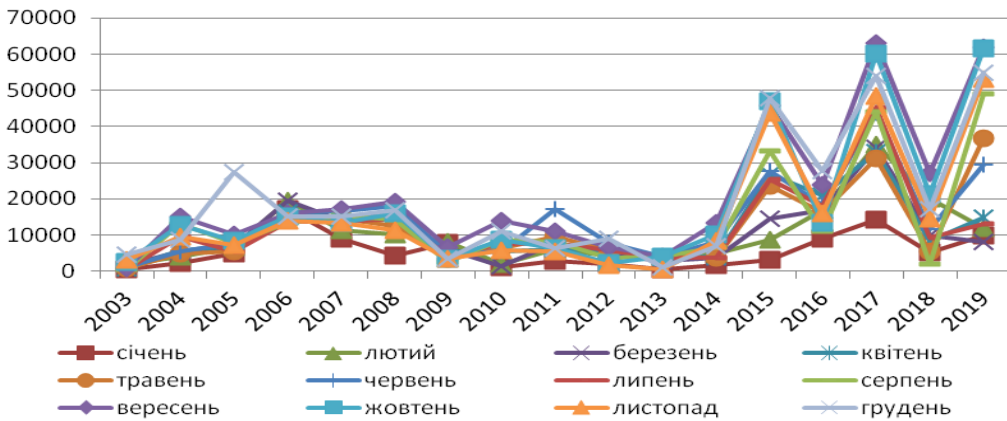


Рис. 1. Динаміка вхідного сальдо ЄКР ДКСУ 2003–2019 рр. (середньомісячні показники)  
Джерело: [3]

Як продемонстровано на рис. 1, загальна тенденція щодо зміни залишків у кожному місяці та середньорічних залишків мало відрізняється, починаючи з 2014 р. по 2019 р., спостерігаються різкі коливання та нестабільність залишків, що пов'язано безпосередньо із заходами щодо економії коштів згідно з Постановою КМУ «Про економію державних коштів» № 943 від 22.10.2008 р., яка втратила чинність з прийняттям Постанови КМУ «Про економію державних коштів та недопущення втрат бюджету» № 65 від 01.03.2014 р., політичною кризою та інфляційними процесами тощо. Також тенденція до збільшення залишків бюджетних коштів на реєстраційних та спеціальних реєстраційних рахунках розпорядників та одержувачів бюджетних коштів пояснюється тим, що головні розпорядники бюджетних коштів та розпорядники коштів нижчого рівня, які мають власну мережу, несвоєчасно надають розподіли відкритих асигнувань. У вищезазначених випадках органи ДКСУ не мають нормативно встановлених підстав для застосування до цих розпорядників заходів впливу. Вирішенням цього питання може бути нормативне введення термінів подання розподілів відкритих асигнувань та посилення контролю за витрачанням бюджетних коштів.

З метою оптимізації процесу обслуговування розпорядників та одержувачів бюджетних коштів з січня 2016 р. запроваджено їх централізоване обслуговування за видатками державного бюджету шляхом введення в промислову експлуатацію програмного забезпечення АС «Є-Казна ДБ» [1; 3; 6]. Для дослідження заміни річних залишків їх середнім та максимальним значенням. Як бачимо на рис. 2, середні значення залишків коштів на ЄКР станом на 2003–2006 рр. та 2009–2013 рр. становлять менше граничного обсягу. Разом з тим, поліноміальні лінії тренду другого та третього ступенів показують загальну позитивну динаміку. Коефіцієнт апроксимації має низькі значення. Без режиму єдиного казначейського рахунку

процес управління вхідними та вихідними фінансовими потоками в Україні стає неможливим, принаймні в період економічної кризи. Динаміка середніх та максимальних значень показників ЄКР та динаміка  $T_{пр}$  показників сальдо ЄКР в ДКСУ, продемонстрована на рис. 2 та 3, показує загальну позитивну тенденцію.

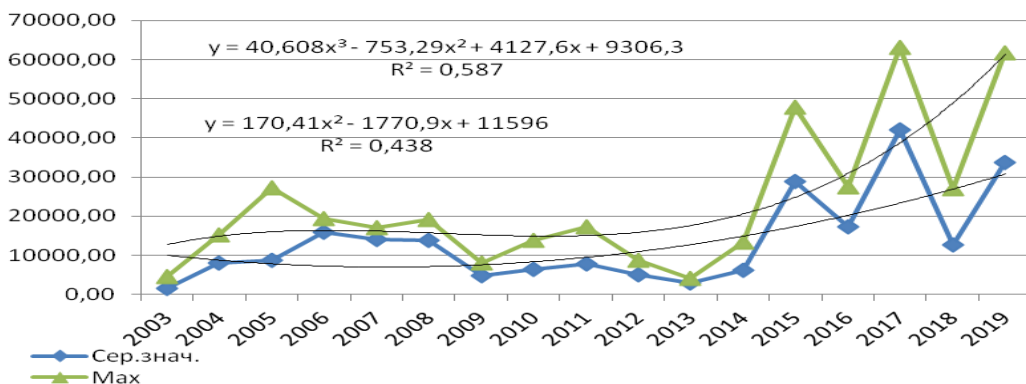


Рис. 2. Динаміка середніх та максимальних значень показників ЄКР з поліноміальними лініями тренду другого та третього ступеня за 2004–2019 рр.

Джерело: [3]

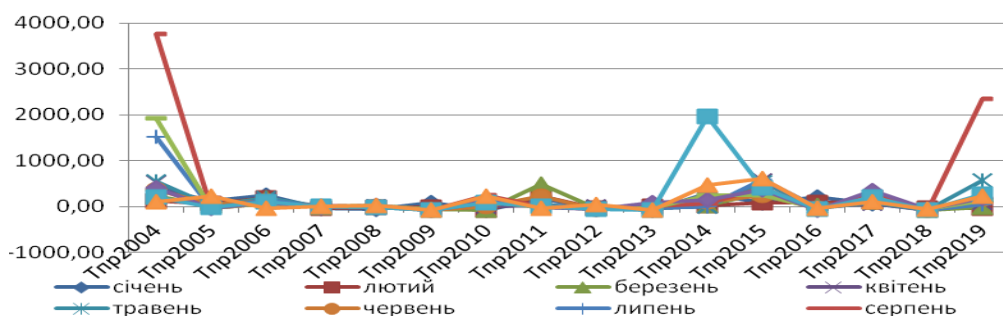


Рис. 3. Динаміка  $T_{пр}$  показників сальдо ЄКР в ДКСУ у 2004–2019 рр.

Джерело: [3]

Специфікою роботи ДКС у здійсненні попереднього та поточного контролю є його належність до учасників СЕП НБУ, що потребує перевірки всіх документів, наразі в електронному вигляді. Значна оборотність фінансових потоків, що перерозподіляється через систему казначейства, вимагає здійснення постійного контролю за їх ефективним використанням. Ефективний контроль та підвищення рівня оперативного управління бюджетними коштами спрямований на зменшення необґрунтованої кількості відмов у реєстрації фінансових зобов'язань та прийнятті платіжних доручень. Відповідно до повноважень, наданих Бюджетним кодексом України (ст. 117), органи ДКСУ у випадку виявлення порушень бюджетного законодавства з боку розпорядників та одержувачів бюджетних коштів застосовують наступні заходи впливу:

– попередження про неналежне виконання бюджетного законодавства з вимогою щодо усунення порушення;

– зупинення операцій з бюджетними коштами на рахунках, відкритих в органах ДКСУ. Основними показниками для аналізу стану виконання повноважень органів ДКСУ в частині попереднього контролю є дані щодо складених попереджень в площині неналежного виконання бюджетного законодавства при взятті та реєстрації зобов'язань, фінансових зобов'язань. У 2017 році органами ДКСУ в Одеській області попереджено 989 фактів порушень бюджетного законодавства, допущених розпорядниками та одержувачами коштів державного та місцевих бюджетів на загальну суму 422,36 млн. грн. У 2018 році органами ДКСУ в Одеській області попереджено 1185 фактів порушень бюджетного законодавства, допущених розпорядниками та одержувачами коштів державного та місцевих бюджетів на загальну суму 968,29 млн. грн. [3]. Зокрема, органами ДКСУ в Одеській області протягом 2016–2018 років здійснювалася робота по забезпеченню попереднього контролю в процесі казначейського обслуговування місцевих бюджетів, про що свідчать дані наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Причини попереджень відмов при реєстрації зобов'язань з виконання державного бюджету по області за період 2017–2019 рр. млн. грн.

Причини попереджень	2017		2018		2019		2019 до 2017 +; -	
	К-сть, шт.	Сума, тис. грн.	К-сть, шт.	Сума, тис. грн.	К-сть, шт.	Сума, тис. грн.	К-сть, шт.	Сума, тис. грн.
Порушення термінів реєстрації бюджетних зобов'язань	113	121,6	115	366,9	171	209,5	58	87,9
Недотримання вимог до оформлення документів	8	11,1	30	49,8	33	69	25	57,9
Відсутність документів, що підтверджують фактичне взяття бюджетних зобов'язань	3	0,1	6	8	4	0,1	1	–
Відсутність у розпорядників бюджетних коштів асигнувань	2	0,1	8	0,2	24	11,6	22	11,5
Відсутність документів із закупівлі товарів, робіт, послуг	7	0,08	0	0	0	0	-7	-0,08-
Інші	4	15,27	11	0,5	2	0,1	-2	-
Всього	140	148,7	170	425,8	240	299,8	100	151,1

Джерело: [3]

Як видно із табл. 1 та рис. 4, динаміка показників попереджених правопорушень в розрізі порушення термінів реєстрації бюджетних зобов'язань контролюючими органами Державної казначейської служби України за останні три роки збільшилася як в кількісному, так і в сумарному значенні. Абсолютний приріст



і темпи росту також мають тенденцію до росту. Це констатація зниження бюджетної дисципліни.



Рис. 4. Динаміка причин попереджень відмов у реєстрації зобов'язань з виконання державного бюджету по Одеській області за період 2017–2019 рр. млн. грн.

Джерело: [3]

На сучасному етапі розпорядникам бюджетних коштів виносяться попередження про бюджетне правопорушення. У випадку невиконання попередження протягом одного місяця спеціалістами складається протокол про бюджетні правопорушення, які далі передаються до органів прокуратури, фінансових інспекцій, служби безпеки України, управління по боротьбі з економічними злочинами. Реалізація казначейського контролю у повному обсязі можлива лише за умови дотримання загальних принципів фінансового контролю, а саме: законності, об'єктивності, поєднання державних, регіональних і приватних інтересів, розподілу контрольних повноважень, повноти охоплення об'єктів контролем, достовірності фактичної інформації, збалансованості контрольних дій, превентивності контрольних дій, самодостатності системи контролю, ефективності та відповідальності. Наведені дані підтверджують особливу роль Державної казначейської служби в управлінні фінансовими потоками, оскільки саме діяльність цього органу дозволяє не тільки мінімізувати втрати бюджетів, але й взагалі попереджувати настання таких випадків. ДКСУ у своїй діяльності взаємодіє з органами законодавчої і виконавчої влади, НБУ та банками України, іншими учасниками бюджетного процесу та фінансовими інституціями. Воно виступає з'єднувальним ланцюгом у бюджетному процесі між органами виконавчої влади та установами банківської системи. Проте, процес розпочинається з контролю за плановими показниками, що надходять від Міністерства фінансів та розпорядників бюджетних коштів (розпис доходів та видатків державного бюджету, кошториси та плани асигнувань) та закінчується складанням звітності після проведення процедур попереднього контролю перед здійсненням платежу. Впровадження АС «Є-Казна ДБ» має наступні переваги порівняно з децентралізованою системою: повне поєднання планових та касових показників, зростання швидкості обробки інформації, єдиний баланс по видатках державного бюджету та можливість прийняття оперативних управлінських рішень, можливість інтеграції із зовнішніми

системами. Внаслідок централізованого обслуговування розпорядників та одержувачів бюджетних коштів держбюджету перехід до екстериторіальної системи обслуговування буде важливим. На рис. 5 продемонстровано позитивну динаміку по середніх значеннях показників ЄКР ДКСУ за допомогою поліноміальної лінії тренду третього ступеню у січні 2003–2020 рр.

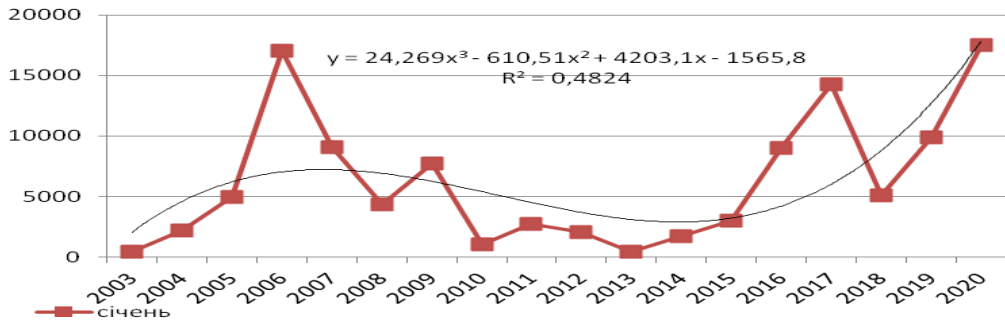


Рис. 5. Динаміка середніх значень показників ЄКР з поліноміальною лінією тренду третього ступеню у січні 2003–2020 рр., млрд. грн.

Джерело: [3]

Розвиток казначейської системи, її зростаючі вимоги та фінансові можливості постійно породжують як кількісні зміни інформаційного середовища (постійне підвищення обсягу оброблюваної інформації, кількісне збільшення виконуваних функцій), так і якісні (розширення функціоналу вирішуваних завдань, оновлення інформаційних технологій, зміни параметрів функцій та ін.). У світовій практиці можна виділити два підходи до створення і розвитку інформаційних систем управління суспільними фінансами: побудова інформаційних систем за принципом максимально можливої уніфікації та інтеграції функціональних сфер управління (централізований підхід) і використання локальних систем (децентралізований підхід). Розглянемо на прикладі динаміки  $T_{пр}$  показників ЄКР ДКСУ за останні 6 років (рис. 6–11).

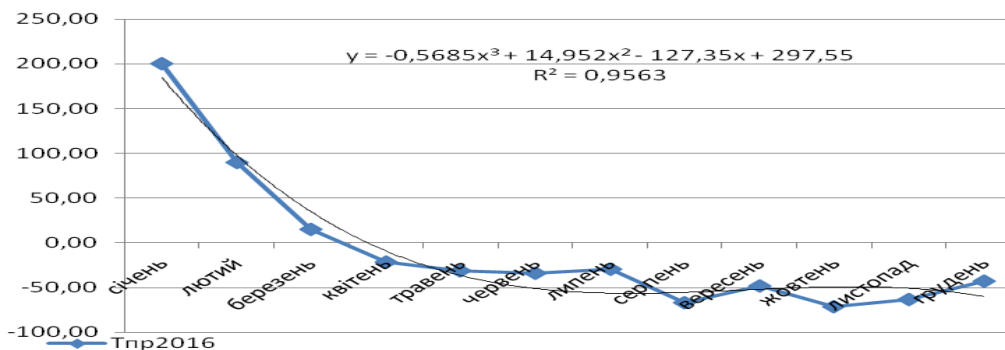


Рис. 6. Динаміка  $T_{пр}$  середніх значень показників ЄКР ДКСУ з поліноміальною лінією тренду третього ступеню за 2016 р., млрд. грн.

Джерело: [3; 4]

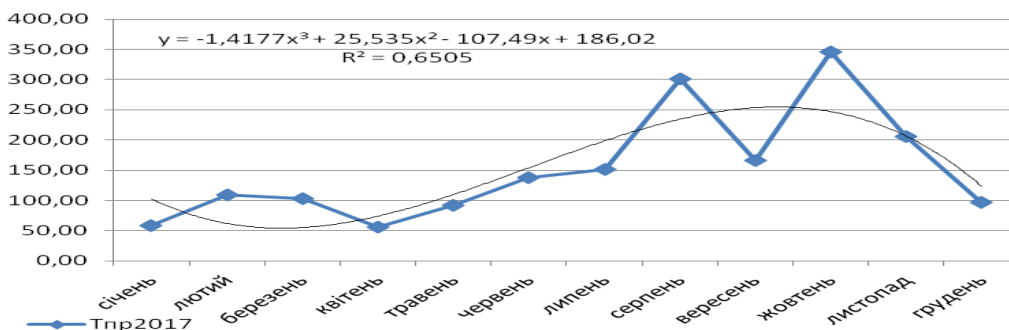


Рис. 7. Динаміка  $T_{пр}$  середніх значень показників ЄКР ДКСУ з поліноміальною лінією тренду третього ступеню за 2017 р., млрд. грн.  
Джерело: [3; 4]

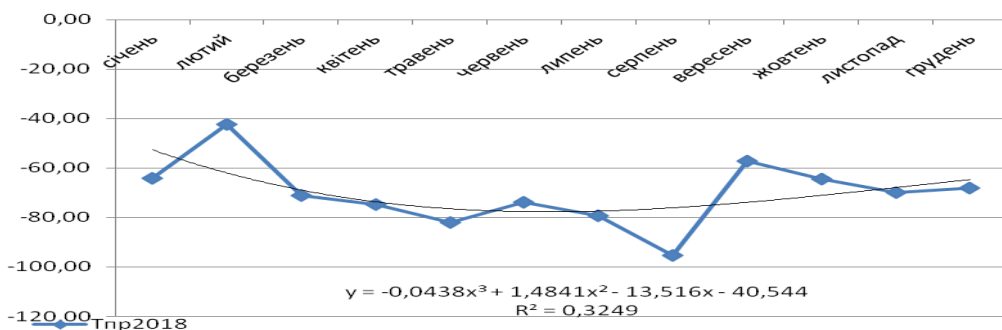


Рис. 8. Динаміка  $T_{пр}$  середніх значень показників ЄКР ДКСУ з поліноміальною лінією тренду третього ступеню за 2018 р., млрд. грн.  
Джерело: [3; 4]

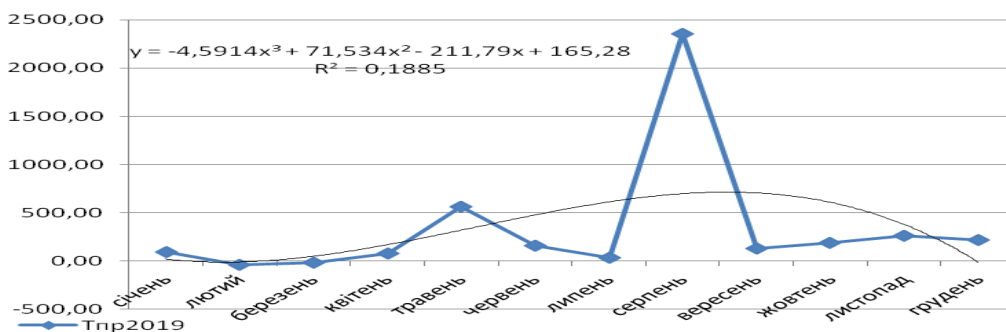


Рис. 9. Динаміка  $T_{пр}$  середніх значень показників ЄКР ДКСУ з поліноміальною лінією тренду третього ступеню за 2019 р., млрд. грн.  
Джерело: [3; 4]

Позитивна динаміка підтверджується лише у 2018 р. та 2021 р. Проте, коефіцієнт апроксимації високий лише в 2016 р. Сучасні тенденції розвитку вимагають постійного вдосконалення. Система казначейського обслуговування бюджетів, механізм ефективного управління бюджетними коштами, а також

система казначейства – мають низку проблем, які змушують органи ДКСУ до пошуку засобів для удосконалення та оптимізації.

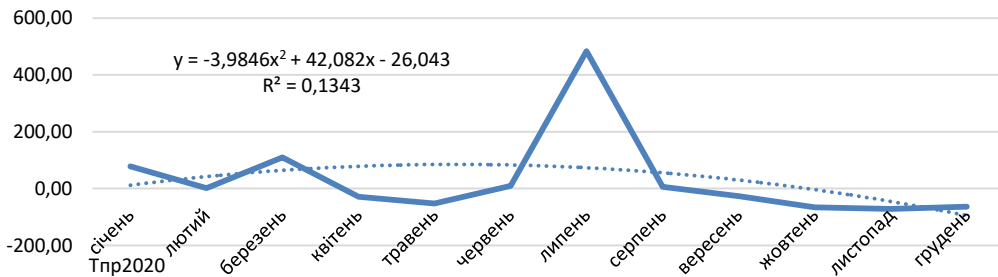


Рис. 10. Динаміка  $T_{пр}$  середніх значень показників ЄКР ДКСУ з поліноміальною лінією тренду третього ступеню за 2020 р., млрд. грн.

Джерело: [3; 4]

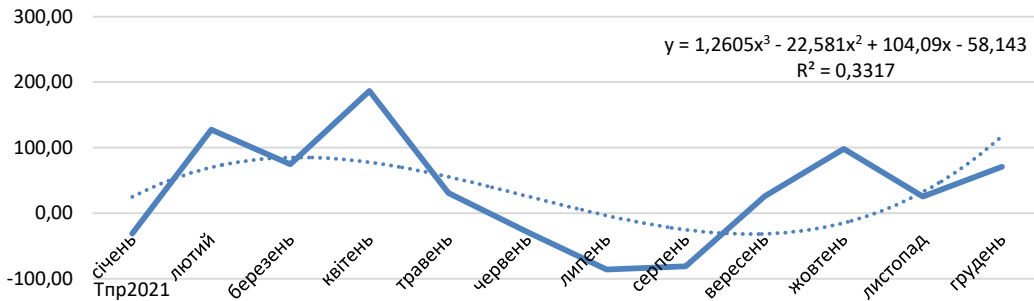


Рис. 11. Динаміка  $T_{пр}$  середніх значень показників ЄКР ДКСУ з поліноміальною лінією тренду третього ступеню за 2021 р., млрд. грн.

Джерело: [3; 4]

Ядром побудови єдиного інформаційного простору бюджетної сфери є повна автоматизація процесу казначейського обслуговування бюджетів, що забезпечує оптимізацію комплексного бюджетного обліку, фінансового контролю та ефективне управління державними та місцевими фінансовими ресурсам. Дуже гостро стоять питання в площині забезпечення кадрового резерву. Більш, ніж протягом 25 років навантаження на кожного окремого спеціаліста системи казначейства та її організаційної одиниці збільшується, при цьому мотиваційні методи та важелі залишаються незмінними, що призводить до негативного ефекту впливу кадрів. Таке явище прийнято називати «казначейство – кузня кадрів». Можливо так і є, проте, застосовуючи ті важелі впливу, які сьогодні наявні у законодавчій гілці влади, можна не лише підвищити якість кадрів, а також забезпечити гідні умови для їх ефективного вирішення.

Разом з тим, варто звернути увагу на часовий проміжок для проведення перевірки та здійснення платежів у частині забезпечення фінансування видатків, яке має часове обмеження у три дні. Значно ускладнює процес не лише недостатній проміжок часу, а також відсутність критеріїв та розрахунків по середньоденному навантаженню на одну кадрову одиницю, особливо гостро це питання постає в

періоди пікових навантажень. Також гострою є проблема недоопрацьованості впровадженої програми «Є-Казна», що має безпосереднє та пряме відношення до можливого списання без відповідних асигнувань бюджетних коштів та потребує застосування запобіжних заходів. Внаслідок таких проблем технічного характеру спеціалісти вимушені вирішувати питання шляхом написання пояснювальних записок керівникові ДКСУ, що дозволяє вирівнювати в програмі списані суми асигнувань. Поряд з тим, присутні некоректні тлумачення в призначенні платежу при їх проведенні щодо спецпризначення, особливо розподіл в частині основних засобів, які складають та мають один з критеріїв відбору більше 6 тис. грн.

Ще одним неприємним моментом в організації можливості проведення видаткової частини платежів є відсутність інтернет-мережі, яка є обов'язковою умовою для перевірки річних планів, угод та інших документів у контексті захищених та незахищених статей, які публікуються та проведені через систему «Prozorro». Це унеможливує забезпечення перевірки даних через цю програму. Крім того, варто виділити ще низку проблемних питань, що потребують негайного вирішення:

- вдосконалення нормативно-правового забезпечення виконання місцевих бюджетів, зокрема, щодо приведення цієї системи у відповідність до вимог виконання ДБУ;

- оптимізації перерозподілу бюджетних коштів між розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів місцевих бюджетів, адже за наявності невикористаних коштів в руках однієї установи, саме ці бюджетні кошти повертаються до бюджету, що провокує в іншій значну кредиторську заборгованість; вищевказане свідчить про неефективне використання бюджетних коштів головними розпорядниками, що суперечить одній з основних функцій казначейської служби – забезпеченню контролю за ефективним обслуговуванням бюджетних коштів згідно з Бюджетним кодексом;

- забезпечення вирішення питань територіальної віддаленості сільських та селищних населених пунктів;

- вирішення проблеми конфліктності ситуацій, які виникають за період реєстрації зобов'язань, та прийнятті до виконання платіжних доручень від одержувачів та розпорядників коштів бюджетів;

- вирішення питання відсутності єдиної системи та методів відображення операцій в бухгалтерському обліку, і, як наслідок, складання недостовірної звітної інформації, яка формувалася в процесі обслуговування. Значною мірою це питання було вирішено в 2016 р. із впровадженням системи дистанційного обслуговування (СДО) програмно-технологічного комплексу (ПТК) «Клієнт Казначейства – Казначейство».

Все вищевказане тільки підтверджує особливий характер та необхідність здійснення казначейського контролю, складність його структури та управління фінансовими потоками в системі казначейства.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У статті досліджено сучасний стан управління фінансовими ресурсами з впровадженням СДО в системі казначейства в умовах політичної кризи, здійснено аналіз особливостей контролю в системі казначейства України, визначено ефективність функціонування єдиного

казначейського рахунку в системі електронних платежів. Зміст отриманих результатів становить наступне:

1. З метою оптимізації процесу обслуговування розпорядників та одержувачів бюджетних коштів з січня 2016 р. запроваджено централізоване обслуговування розпорядників та одержувачів бюджетних коштів державного бюджету за видатками шляхом введення в промислову експлуатацію програмного забезпечення АС «Є-Казна ДБ».

2. Значна оборотність фінансових потоків, що перерозподіляється через СДО в системі казначейства, вимагає здійснення постійного контролю за їх ефективним використанням. Ефективний контроль та підвищення рівня оперативного управління бюджетними коштами спрямований на зменшення необґрунтованої кількості відмов у реєстрації фінансових зобов'язань та прийнятті платіжних доручень.

3. Розвиток казначейської системи, її зростаючі вимоги та фінансові можливості постійно породжують як кількісні зміни інформаційного середовища (постійне підвищення обсягу оброблюваної інформації, кількісне збільшення виконуваних функцій), так і якісні (розширення функціоналу вирішуваних завдань, оновлення інформаційних технологій, зміни параметрів функцій та ін.).

Перспективи подальших розробок передбачають наступне: вже сьогодні слід провести певну низку заходів щодо вдосконалення процесу управління видатками в межах його компетенції на рівні територіальних органів ДКСУ:

- розробити власні технологічні регламенти по кожному структурному підрозділу та надати їх з обґрунтуваннями до ДКСУ;

- утворити робочу групу з опрацювання нормативних документів, що приходять до ГУ ДКСУ в Одеській області, яка б готувала свої пропозиції по їх впровадженню;

- розробити та подати до ДКСУ пропозиції щодо оприлюднення інформації про виконання ДБ або з наданням віддаленого доступу до звітності органів ДКСУ правоохоронним та контролюючим органам з метою уникнення значних обсягів дублюючої інформації;

- посилити контроль за витрачанням бюджетних коштів – провести роботу з розпорядниками бюджетних коштів щодо прискорення процесу надання розподілів відкритих асигнувань та надавати цим розпорядникам, що мають свою власну мережу, дані щодо фактично зареєстрованих неоплачених фінансових зобов'язань;

- подальше вдосконалення процесу запровадження електронного казначейства;

- застосування та впровадження принципів використання інноваційних інформаційних технологій;

- подальше впровадження інноваційних складових казначейського обслуговування;

- впровадження спрощеної системи казначейства та спрощення процедури перерахування коштів на казначейські рахунки.

### **Література**

1. Pravdiuk N., Usykova O. et al. Mechanism of economic processes self-organization at the enterprise. *Financial and credit activity : problems of theory and practice*. 2019. Vol. 1. No. 28. Pp. 302–312.

2. Курганська Е. І., Кублікова Т. Б. *Система казначейства: управління фінансовими ресурсами* : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2015. 324 с.
3. *Державна казначейська служба України* : сайт. URL: <http://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2022).
4. *Вхідне сальдо єдиного казначейського рахунку по Одеській області станом на 01.11.2019 р.* / Головне управління Державної казначейської служби України в Одеській області : сайт. URL: <https://ode.treasury.gov.ua/ua/news/vhidne-saldo-yedinogo-kaznachejskogo-rahunku-po-odeskij-oblasti-stanom-na-01112019> (дата звернення: 22.02.2022).
5. Lushpiienko Y., Sandiuk H. et al. Special procedures for electronic public procurement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2019. Vol. 22. Special Issue 2S. Pp. 1–6.
6. Kurhanska E. The system of the Treasury in Ukraine : actuality and prospects of development. *Research Papers in Economics and Finance*. Poznan, Poland. 2018. No. 2 (3). Pp. 15–22.

### References

1. Pravdiuk, N., Usykova, O. et al. (2019). Mechanism of economic processes self-organization at the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 1, No. 28, pp. 302–312.
2. Kurganska, E. I. & Kublikova, T. B. (2015). *Treasury system: management of financial resources*: monograph [Systema kaznachejstva: upravlinnia finansovymy resursamy: monohrafiia], ONEU, Odessa, 324 s. [in Ukrainian]
3. *State Treasury Service of Ukraine*: website [Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy: sait]. Retrieved from: <http://www.treasury.gov.ua> [in Ukrainian]
4. *The incoming balance of the single treasury account for the Odesa region as of November 1, 2019* [Vkhidne saldo yedynoho kaznacheiskoho rakhunku po Odeskii oblasti stanom na 01.11.2019 r.], Holovne upravlinnia Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy v Odeskii oblasti: sait. Retrieved from: <https://ode.treasury.gov.ua/ua/news/vhidne-saldo-yedinogo-kaznachejskogo-rahunku-po-odeskij-oblasti-stanom-na-01112019> [in Ukrainian]
5. Lushpiienko, Y., Sandiuk, H. et al. (2019). Special procedures for electronic public procurement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, Vol. 22, Special Issue 2S, pp.1–6.
6. Kurhanska, E. (2018). The system of the Treasury in Ukraine: actuality and prospects of development. *Research Papers in Economics and Finance*, Poznan, Poland, No. 2 (3), pp. 15–22.