

Марія Ю. Лалакулич¹, Марія М. Вакулич², Олександр С. Фомін³
**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО
ОБСЛУГОВУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Актуальність статті зумовлена необхідністю підвищення ефективності казначейського обслуговування бюджетних установ в умовах цифровізації, що трансформує систему управління публічними фінансами. Метою статті було розроблення підходу до комплексного оцінювання ефективності казначейського обслуговування бюджетних установ з урахуванням впливу цифровізації. Методологія дослідження ґрунтувалася на застосуванні методів аналізу, синтезу, узагальнення, системного підходу та структуризації для формування цілісного підходу до оцінювання. У процесі дослідження розкрито економічну сутність казначейського обслуговування та визначено його місце у системі управління публічними фінансами. Встановлено основні характеристики та функції казначейського обслуговування, що забезпечують організацію руху бюджетних коштів і контроль за їх використанням. Проаналізовано вплив цифровізації на організацію казначейського обслуговування, зокрема в частині автоматизації процесів та впровадження електронного документообігу. Виявлено основні результати цифровізації, які проявляються у підвищенні оперативності, точності та прозорості бюджетних операцій. Обґрунтовано систему критеріїв оцінювання ефективності з урахуванням технологічних змін. Сформовано систему кількісних і якісних показників для комплексного оцінювання ефективності казначейського обслуговування. Визначено основні групи показників та їх змістове наповнення відповідно до сучасних умов цифровізації. Запропоновано підходи до практичного застосування показників у процесі моніторингу ефективності. Обґрунтовано можливість використання сформованої системи для порівняльного аналізу діяльності бюджетних установ. Практична значимість результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для моніторингу ефективності та вдосконалення управління бюджетними ресурсами.

Ключові слова: публічні фінанси; цифровізація; оцінювання ефективності; інформаційні технології; бюджетний процес.

Табл. 3. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-432-443

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1027-9458>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6153-3554>

³ ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3487-9062>

Mariia Lalakulich, Maria Vakulich, Oleksandr Fomin
**ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF TREASURY
SERVICES FOR BUDGETARY INSTITUTIONS UNDER
DIGITALIZATION CONDITIONS**

The relevance of the study is driven by the need to enhance the efficiency of treasury services for budgetary institutions under digitalization, which is transforming the public financial management system. The purpose of the article is to develop an approach to the comprehensive assessment

¹ Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics, Ukraine.

² Dniprovsky State Technical University, Ukraine.

³ National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Ukraine.

of the efficiency of treasury services for budgetary institutions, taking into account the impact of digitalization. The research methodology is based on the application of methods of analysis, synthesis, generalization, a systems approach, and structuring to form an integrated assessment framework. The study reveals the economic essence of treasury services and defines their place in the public financial management system. The main characteristics and functions of treasury services that ensure the organization of budgetary funds flows and control over their use are identified. The impact of digitalization on the organization of treasury services is analyzed, particularly in terms of process automation and the implementation of electronic document management. The key outcomes of digitalization are identified, including increased efficiency, accuracy, and transparency of budgetary operations. A system of criteria for evaluating efficiency, taking into account technological changes, is substantiated. A set of quantitative and qualitative indicators for the comprehensive assessment of the efficiency of treasury services is developed. The main groups of indicators and their substantive content are defined in accordance with current digitalization conditions. Approaches to the practical application of these indicators in the process of efficiency monitoring are proposed. The possibility of using the developed system for comparative analysis of the activities of budgetary institutions is substantiated. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approach for efficiency monitoring and improving the management of budgetary resources.

Keywords: public finance; digitalization; efficiency assessment; information technologies; budget process.

Peer-reviewed, approved and placed: 08.04.2026

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією системи управління публічними фінансами під впливом цифровізації, яка змінює підходи до організації казначейського обслуговування бюджетних установ. В умовах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації бюджетних процесів та переходу до електронного документообігу підвищуються вимоги до прозорості, оперативності та контрольованості руху бюджетних коштів. Казначейське обслуговування, як ключовий елемент виконання бюджетів, відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансової дисципліни, що зумовлює необхідність оцінювання його ефективності з урахуванням сучасних цифрових інструментів.

Проблематика дослідження пов'язана з тим, що існуючі підходи до оцінювання ефективності казначейського обслуговування сформовані переважно в умовах традиційної організації бюджетного процесу та не повною мірою враховують вплив цифровізації. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються критерії оцінювання швидкості обробки фінансових операцій, рівня автоматизації процедур, якості електронної взаємодії між учасниками бюджетного процесу, а також рівня інформаційної безпеки та надійності цифрових платформ. Водночас на практиці спостерігаються диспропорції між технічними можливостями інформаційних систем та рівнем їх фактичного використання бюджетними установами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до дослідження казначейського обслуговування бюджетних установ та його трансформації в умовах цифровізації сформувалися на основі поєднання теоретичних і прикладних досліджень у сфері публічних фінансів. У науковій літературі значна увага приділяється визначенню сутності казначейського

обслуговування, його функцій та ролі у забезпеченні ефективного виконання бюджетів, проте питання комплексного оцінювання його ефективності в умовах цифровізації потребують подальшого розвитку.

Зокрема, В. Поліщук обґрунтовує [1], що казначейська форма обслуговування бюджетів є ключовим механізмом забезпечення збалансованості фінансової політики, оскільки дозволяє централізувати фінансові ресурси та підвищити контроль за їх використанням. Автор доводить, що ефективність функціонування казначейської системи безпосередньо впливає на стабільність бюджетної системи, однак акцент робиться переважно на макрофінансових аспектах без деталізації критеріїв оцінювання її результативності.

Дослідження С. Бея та ін. зосереджене на особливостях казначейського обслуговування доходної частини державного бюджету, де встановлено, що використання казначейських механізмів сприяє підвищенню прозорості надходжень і посиленню контролю за їх адмініструванням [2]. Водночас результати роботи демонструють, що існуючі інструменти не повною мірою враховують можливості цифрових технологій для підвищення ефективності обробки фінансових потоків.

У працях У. Ватаманюк-Зелінської та Н. Устюжанінової доведено, що вдосконалення казначейського обслуговування має здійснюватися через оптимізацію управління бюджетними коштами та підвищення оперативності фінансових операцій. Автори підкреслюють необхідність модернізації існуючих підходів, проте їх результати зосереджені переважно на організаційних аспектах без формування системи показників оцінювання ефективності [3].

С. Юрій та В. Федосов визначають казначейське обслуговування як ключовий інструмент реалізації бюджетної політики, який забезпечує узгодженість між плануванням і виконанням бюджету. У їхніх висновках наголошується на важливості централізації фінансових ресурсів і посилення контрольної функції казначейства, однак питання впливу цифровізації на ці процеси залишаються поза межами детального аналізу [4].

Суттєвий внесок у дослідження цифрових трансформацій у бюджетній сфері зробила А. Кашперська, яка встановила, що цифровізація обліку в бюджетних установах забезпечує підвищення точності облікових даних та скорочення часу обробки інформації. Водночас авторка акцентує на наявності проблем, пов'язаних із технічними та організаційними обмеженнями, що стримують повну реалізацію потенціалу цифрових рішень [5].

У роботі І. Zhuk та ін. визначено, що цифровізація публічних фінансів сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління ресурсами завдяки інтеграції інформаційних систем і автоматизації процесів. Отримані результати свідчать про формування нових механізмів фінансового контролю, однак відсутня деталізація показників, які дозволяють кількісно оцінити досягнутий ефект [6].

Дослідження G. Zanko узагальнює сучасний стан наукових підходів до цифровізації казначейського управління, де встановлено, що ключовими напрямками є автоматизація процесів, використання аналітичних інструментів

та інтеграція цифрових платформ. Автор підкреслює, що цифровізація змінює підходи до управління фінансовими потоками, проте питання оцінювання ефективності цих змін залишаються недостатньо розробленими [7].

S. Gupta та ін. у своїй науковій праці доводять, що цифровізація публічних фінансів забезпечує зниження витрат, підвищення ефективності адміністрування та покращення якості фінансових послуг. Разом із тим автори зазначають, що ефективність цифрових трансформацій значною мірою залежить від інституційної спроможності та рівня впровадження технологій, що потребує розроблення відповідних інструментів оцінювання [8].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості досліджень, присвячених окремим аспектам казначейського обслуговування та цифровізації публічних фінансів. Водночас відсутня узгоджена система кількісних і якісних показників, яка дозволяє комплексно оцінити ефективність казначейського обслуговування бюджетних установ в умовах цифровізації, що визначає напрям подальшого дослідження.

Метою статті було розроблення комплексної методики оцінювання ефективності казначейського обслуговування бюджетних установ в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати сутність та функціональні особливості казначейського обслуговування бюджетних установ у сучасних умовах; дослідити вплив цифровізації на організацію та результати казначейського обслуговування; узагальнити існуючі наукові підходи до оцінювання ефективності у сфері публічних фінансів; визначити ключові критерії та показники оцінювання ефективності казначейського обслуговування з урахуванням цифрових трансформацій; сформувати систему індикаторів, що дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування казначейського обслуговування бюджетних установ; обґрунтувати напрями підвищення ефективності казначейського обслуговування в умовах подальшої цифровізації.

Основні результати дослідження. Казначейське обслуговування бюджетних установ доцільно розглядати як складову системи виконання бюджетів, що забезпечує організацію руху бюджетних коштів відповідно до затверджених бюджетних призначень та встановлених процедур їх використання [9]. У науковій літературі воно визначається як сукупність організаційно-економічних відносин, пов'язаних із касовим виконанням бюджетів, проведенням платежів від імені розпорядників бюджетних коштів, веденням бухгалтерського обліку та формуванням звітності про виконання бюджетів [5].

Зміст казначейського обслуговування охоплює організацію руху бюджетних коштів через систему рахунків органів казначейства, здійснення платежів на підставі підтверджених бюджетних зобов'язань, облік операцій у процесі виконання бюджетів, а також попередній і поточний контроль за відповідністю витрат бюджетним призначенням [10]. Такий підхід забезпечує цілісність бюджетного процесу та узгодженість між плануванням і фактичним використанням фінансових ресурсів.

Водночас казначейське обслуговування поєднує функції фінансового посередництва та державного контролю, оскільки органи казначейства, з

одного боку, забезпечують проведення фінансових операцій і управління ліквідністю бюджетних коштів, а з іншого – здійснюють контроль за дотриманням бюджетного законодавства та цільовим використанням ресурсів [6]. Це визначає його ключову роль у забезпеченні фінансової дисципліни та підвищенні ефективності управління публічними фінансами.

Економічна сутність казначейського обслуговування бюджетних установ розкривається через систему його ключових характеристик, що визначають механізми управління бюджетними ресурсами у процесі виконання бюджетів. Однією з базових характеристик є централізація фінансових ресурсів на єдиному казначейському рахунку, яка забезпечує консолідацію державних коштів та створює умови для ефективного управління грошовими потоками [11]. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість фінансових операцій і зменшити фрагментацію бюджетних ресурсів.

Важливою складовою економічної сутності казначейського обслуговування є забезпечення цільового використання бюджетних коштів, що реалізується через систему попереднього та поточного контролю за відповідністю здійснюваних видатків затвердженим бюджетним призначенням [8]. Це сприяє дотриманню фінансової дисципліни та запобіганню нецільовому використанню ресурсів.

Казначейське обслуговування також виконує функцію управління ліквідністю держави, оскільки концентрація коштів на єдиному рахунку дає змогу оптимізувати залишки бюджетних ресурсів, своєчасно здійснювати платежі та уникати касових розривів у процесі виконання бюджету [13]. Це забезпечує безперервність фінансування бюджетних зобов'язань та підвищує ефективність використання тимчасово вільних коштів.

Крім того, важливою характеристикою є мінімізація ризиків неефективного або нецільового витрачання бюджетних коштів, що досягається шляхом впровадження регламентованих процедур контролю, стандартизації фінансових операцій та використання інформаційних систем у діяльності органів казначейства [14]. Це дозволяє знизити рівень фінансових порушень та підвищити якість бюджетного управління.

У сукупності зазначені характеристики визначають казначейське обслуговування як інструмент реалізації бюджетної політики, оскільки через нього забезпечується практичне виконання бюджетних рішень та досягнення визначених фінансових цілей держави [9]. Водночас ефективне функціонування казначейської системи сприяє підтриманню фінансової стабільності, забезпечуючи збалансованість грошових потоків та підвищення керованості публічними [5]. Функціональне наповнення казначейського обслуговування бюджетних установ відображає його роль у забезпеченні виконання бюджетів та організації руху публічних фінансів. Реалізація відповідних функцій спрямована на забезпечення безперервності фінансових операцій, дотримання бюджетного законодавства, формування достовірної облікової інформації та підвищення прозорості бюджетного процесу. Сукупність цих функцій визначає інституційну спроможність казначейства забезпечувати ефективне управління бюджетними ресурсами та контроль за їх використанням (табл. 1).

Таблиця 1. Функції казначейського обслуговування бюджетних установ та їх зміст, сформовано на основі [2]

Функція	Зміст функції
Касове виконання бюджетів	Забезпечення проведення платежів з державного та місцевих бюджетів на підставі зареєстрованих бюджетних зобов'язань і підтверджених фінансових документів, а також акумулювання надходжень на рахунках казначейства
Контроль за відповідністю платежів бюджетним призначенням	Здійснення попереднього та поточного контролю за відповідністю видатків затвердженим асигнуванням, кошторисам та бюджетним програмам з метою запобігання нецільовому використанню коштів
Ведення бухгалтерського обліку виконання бюджетів	Відображення всіх операцій, пов'язаних із виконанням бюджетів, у системі бухгалтерського обліку, що забезпечує достовірність та повноту інформації про рух бюджетних коштів
Формування звітності	Складання фінансової та бюджетної звітності про виконання державного та місцевих бюджетів, що є основою для аналізу та прийняття управлінських рішень
Інформаційне забезпечення учасників бюджетного процесу	Надання актуальної інформації про стан виконання бюджетів, рух коштів та проведені операції розпорядникам і одержувачам бюджетних коштів, що сприяє підвищенню прозорості та керованості бюджетного процесу

Зазначені функції реалізуються у тісній взаємодії органів казначейства з розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників бюджетного процесу, своєчасність проведення фінансових операцій та дотримання встановлених процедур використання бюджетних ресурсів [11].

Водночас у сучасних умовах цифровізації відбувається трансформація казначейського обслуговування, що зумовлює зміну його економічного змісту та функціональних можливостей. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронного документообігу та автоматизованих систем обробки даних сприяє підвищенню швидкості проведення операцій, рівня прозорості та доступності [13]. Це, у свою чергу, підвищує вимоги до ефективності функціонування казначейської системи та обумовлює необхідність подальшого аналізу критеріїв і показників її оцінювання в умовах цифрової трансформації.

Вплив цифровізації на організацію казначейського обслуговування проявляється насамперед у переході від паперових до електронних процедур, що дозволяє скоротити часові витрати на обробку документів і підвищити ефективність взаємодії між учасниками бюджетного процесу [9]. Автоматизація процесів реєстрації бюджетних зобов'язань та проведення платежів забезпечує зменшення кількості ручних операцій, знижує ймовірність помилок та підвищує точність виконання фінансових операцій [10].

Важливим напрямом трансформації є інтеграція інформаційних систем казначейства з інформаційними системами розпорядників бюджетних коштів, що сприяє формуванню єдиного інформаційного простору та

забезпечує оперативний обмін даними [14]. Це дозволяє підвищити швидкість обробки фінансових документів, забезпечити їх узгодженість та підвищити рівень прозорості бюджетних операцій.

У результаті цифровізації змінюється також роль персоналу в системі казначейського обслуговування, оскільки зменшується частка рутинних операцій і зростає значення функцій контролю, моніторингу та аналітичної обробки інформації [10]. Це свідчить про перехід до більш ефективної моделі організації діяльності, орієнтованої на використання цифрових інструментів та підвищення якості управлінських рішень.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій та автоматизованих систем сприяє підвищенню оперативності проведення платежів, зменшенню транзакційних витрат, підвищенню точності бухгалтерського обліку та зниженню кількості технічних помилок [13]. Водночас цифровізація посилює контроль за використанням бюджетних коштів і забезпечує більшу прозорість бюджетного процесу завдяки доступності інформації для учасників та контролюючих органів.

Разом із позитивними ефектами цифровізація супроводжується виникненням нових ризиків і обмежень, які необхідно враховувати при оцінюванні ефективності казначейського обслуговування. Доцільно систематизувати результати впливу цифровізації у вигляді порівняння її переваг і потенційних ризиків (табл. 2).

Таблиця 2. Вплив цифровізації на результати казначейського обслуговування бюджетних установ, сформовано на основі [8]

Напрямок впливу	Позитивні результати	Ризики та обмеження
Оперативність фінансових операцій	Скорочення часу обробки платежів, підвищення швидкості проведення фінансових операцій	Залежність від безперебійної роботи інформаційних систем та технічної інфраструктури
Транзакційні витрати	Зменшення витрат на обробку документів і адміністрування процесів	Початкові витрати на впровадження та підтримку цифрових систем
Точність обліку та якість даних	Підвищення достовірності облікової інформації, зниження кількості помилок	Ризик системних збоїв або помилок у програмному забезпеченні
Контроль за використанням коштів	Посилення автоматизованого контролю та моніторингу бюджетних операцій	Необхідність постійного оновлення систем захисту інформації
Прозорість та доступність інформації	Розширення доступу до даних про виконання бюджетів, підвищення відкритості	Кіберризики та загрози несанкціонованого доступу до інформації
Інституційна спроможність	Підвищення ефективності управлінських рішень на основі аналітичних даних	Нерівномірний рівень цифрової готовності бюджетних установ

Наведені результати свідчать про те, що цифровізація має комплексний вплив на функціонування казначейського обслуговування, поєднуючи

значний потенціал підвищення ефективності з новими викликами, пов'язаними із забезпеченням надійності та безпеки інформаційних систем [8]. Це обумовлює необхідність врахування як позитивних ефектів, так і ризиків у процесі формування підходів до оцінювання ефективності казначейського обслуговування в умовах цифровізації.

Цифровізація змінює акценти в оцінці ефективності, зміщуючи їх від виключно фінансових показників до комплексного врахування організаційно-технологічних параметрів [9]. У сучасних умовах зростає значення таких критеріїв ефективності, як швидкість обробки фінансових операцій, що визначає оперативність виконання бюджетних зобов'язань; рівень автоматизації процесів, який характеризує ступінь використання цифрових технологій; інтегрованість інформаційних систем, що забезпечує узгодженість даних між учасниками бюджетного процесу; якість електронної взаємодії, яка відображає ефективність комунікації між казначейством і розпорядниками бюджетних коштів; а також рівень інформаційної безпеки, що гарантує захист фінансових даних і стабільність функціонування системи [12]. Урахування цих показників дозволяє більш повно оцінити результати діяльності казначейського обслуговування в цифровому середовищі.

Таким чином, цифровізація має системний вплив на казначейське обслуговування, трансформуючи як організацію процесів, так і результати їх реалізації. Це обумовлює необхідність формування нових підходів до оцінювання ефективності, які враховують сучасні технологічні можливості, рівень цифрової зрілості системи та здатність забезпечувати якісне управління публічними фінансами [9]. Застосування окремих індикаторів не забезпечує повного відображення результатів діяльності, оскільки кожен із них характеризує лише певну сторону процесу казначейського обслуговування. Зокрема, фінансові показники відображають рух і використання ресурсів, організаційні – ефективність побудови процесів, технологічні – рівень автоматизації та цифровізації, а інформаційні – якість і доступність даних.

У зв'язку з цим виникає потреба у застосуванні комплексного підходу до оцінювання ефективності, який передбачає поєднання кількісних і якісних показників. Такий підхід дозволяє забезпечити більш повне та об'єктивне відображення результатів функціонування казначейського обслуговування, врахувати взаємозв'язки між різними аспектами діяльності та створити основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [10].

Формування системи показників оцінювання ефективності казначейського обслуговування потребує дотримання чітко визначених принципів, які забезпечують її наукову обґрунтованість та практичну придатність. Одним із базових принципів є комплексність, що передбачає охоплення всіх ключових аспектів функціонування казначейського обслуговування. Принцип релевантності забезпечує відповідність системи показників сучасним умовам цифровізації та специфіці функціонування публічних фінансів [11]. Важливим є також принцип вимірюваності, який передбачає можливість кількісного вираження показників або їх оцінювання за визначеними шкалами.

Принцип порівнюваності дозволяє здійснювати аналіз показників у динаміці, а також порівнювати результати між різними бюджетними установами чи рівнями бюджетної системи. Не менш важливим є принцип доступності інформації, який передбачає наявність необхідних даних для розрахунку показників та можливість їх отримання з офіційних джерел або інформаційних систем [13].

Для забезпечення прикладного характеру дослідження доцільно конкретизувати запропоновані групи показників шляхом наведення їх змісту та можливих підходів до розрахунку або оцінювання. Це дозволяє сформулювати інструментарій, придатний для практичного використання у процесі аналізу ефективності казначейського обслуговування (табл. 3).

Таблиця 3. Система показників оцінювання ефективності казначейського обслуговування бюджетних установ, власна розробка авторів

Група показників	Назва показника	Зміст показника	Спосіб розрахунку / оцінювання
Оперативність	Середній час обробки платежів	Характеризує швидкість проведення фінансових операцій	Відношення загального часу обробки платежів до їх кількості
Економічність	Витрати на обслуговування операцій	Визначає рівень витрат на проведення казначейських операцій	Загальні витрати / кількість операцій
Якість	Рівень помилок у операціях	Відображає точність виконання операцій	Кількість помилкових операцій / загальна кількість операцій
Цифровізація	Частка електронного документообігу	Відображає рівень переходу до цифрових процесів	Кількість електронних документів / загальна кількість документів
Контроль і безпека	Кількість виявлених порушень	Відображає ефективність контрольних процедур	Абсолютне значення або динаміка показника
Прозорість	Рівень доступності інформації	Визначає доступ користувачів до даних	Частка відкритих даних або оцінка доступності

Запропонована система показників може бути використана для регулярного моніторингу ефективності казначейського обслуговування, що дозволяє відстежувати динаміку змін та оперативно реагувати на відхилення від встановлених параметрів. Крім того, вона створює можливості для порівняльного аналізу між різними бюджетними установами або рівнями бюджетної системи, що сприяє виявленню відмінностей у результативності їх діяльності [10].

Практичне застосування системи показників також дозволяє ідентифікувати проблемні зони у функціонуванні казначейського обслуговування, зокрема у частині швидкості обробки операцій, якості обліку чи рівня цифровізації. Це, у свою чергу, забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та вдосконалення організації процесів [13].

Таким чином, сформована система кількісних і якісних показників створює основу для комплексного оцінювання ефективності казначейського обслуговування бюджетних установ в умовах цифровізації та може бути використана для подальшого вдосконалення управління публічними фінансами.

Висновки. У ході дослідження розкрито економічну сутність казначейського обслуговування бюджетних установ як складової системи виконання бюджетів, що забезпечує організацію руху бюджетних коштів, їх облік та контроль за цільовим використанням. Обґрунтовано, що казначейське обслуговування поєднує функції фінансового посередництва та державного контролю і відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, фінансової дисципліни та ефективного управління публічними фінансами.

Досліджено вплив цифровізації на організацію казначейського обслуговування, що проявляється у переході до електронного документообігу, автоматизації фінансових операцій, інтеграції інформаційних систем та зміні функціональної ролі персоналу. Встановлено, що цифровізація суттєво підвищує оперативність, точність та прозорість виконання бюджетів, водночас формуючи нові ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та технічною залежністю.

Узагальнення наукових підходів до оцінювання ефективності дозволило визначити, що традиційні методики не повною мірою враховують вплив цифрових трансформацій, що обумовлює необхідність удосконалення інструментарію оцінювання. У зв'язку з цим обґрунтовано ключові критерії ефективності казначейського обслуговування в умовах цифровізації, зокрема оперативність, економічність, якість, рівень цифровізації, контроль і безпека, а також прозорість та доступність інформації.

Сформовано систему кількісних і якісних показників, що дозволяє комплексно оцінити ефективність казначейського обслуговування бюджетних установ. Запропонована система забезпечує можливість проведення моніторингу, порівняльного аналізу та виявлення проблемних аспектів функціонування казначейської системи, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до практичного застосування запропонованої системи показників з урахуванням рівня цифрової зрілості казначейських систем та адаптації її до умов різних рівнів бюджетної системи.

1. Поліщук В. Г. Казначейська форма обслуговування бюджетів України в контексті забезпечення збалансованої фінансової політики. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 3–4 (78–79). С. 108–121. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.108-121](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.108-121)

2. Бей С. В., Мирончук В. В., Британська Н. В. Казначейське обслуговування державного бюджету України за доходами. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-81>

3. Ватаманюк-Зелінська У. З., Устюжанінова Н. В. Удосконалення системи казначейського обслуговування у сфері управління коштами державного бюджету України. Інноваційна економіка. 2018. № 7–8. С. 10-16. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/308> (дата звернення: 20.03.2026).

4. Юрій С. М., Федосов В. М. Теоретичні та практичні аспекти функціонування Державної казначейської служби України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/132.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
5. Кашперська А. І. Деякі особливості цифровізації обліку в бюджетних установах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-72>
6. Zhuk I. et al. Mechanisms of public finance digitalization and methods of implementing. *Economics. Finances. Law*. 2023. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/4421d288-177a-42e1-a747-3af3a5dac08b/download> (дата звернення: 20.03.2026).
7. Zanko G. Treasury management digitalization: current state of the art of research. *Multidisciplinary Reviews*. 2025. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2025479>
8. Gupta S., Keen M., Shah A., Verdier G. Digitalization and public finance efficiency. *IMF Working Paper*. 2022. URL: <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2022/072/article-A003-en.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).
9. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 20.03.2026).
10. Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
11. Habibullo o'g'li M. B. The importance of digital technologies in improving the efficiency of public funds management in the treasury system. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*. 2025. Vol. 6, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.51699/cajtmf.v6i3.929>
12. Kotina H. How does active digital transformation influence public governance efficiency? *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-XX>
13. Ouboumlik A., Ouazzani Touhami N. Digitalization of public finances and public procurement in Morocco. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*. 2024. Vol. 11, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJPADA.359178>
14. Федченко Е., Зновюк Н., Ліпатова І., Волкова В., Царьова Л. Інтеграція цифрового інтелектуального контролю в управління публічними фінансами для сталого врядування. *Veredas do Direito*. 2026. Т. 23. e235123. DOI: <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.5123>

1. Polishchuk, V. H. (2021). Kaznacheiska forma obsluhovuvannya biudzhetiv Ukrainy v konteksti zabezpechennia zbalansovanoi finansovoi polityky [Treasury form of budget servicing in Ukraine in the context of ensuring a balanced financial policy]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3–4(78–79), 108–121. [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.108-121](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.108-121) [in Ukrainian].

2. Bei, S. V., Myronchuk, V. V., & Brytanska, N. V. (2024). Kaznacheiske obsluhovuvannya derzhavnogo biudzhetu Ukrainy za dokhodamy [Treasury servicing of the State Budget of Ukraine by revenues]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-81> [in Ukrainian].

3. Vatamaniuk-Zelinska, U. Z., & Ustiuzhaninova, N. V. (2018). Udoskonalennia systemy kaznacheiskoho obsluhovuvannya u sferi upravlinnia koshtamy derzhavnogo biudzhetu Ukrainy [Improvement of the treasury servicing system in the management of state budget funds in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*, 7–8, 10–16. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/308> [in Ukrainian].

4. Yurii, S. M., & Fedosov, V. M. (2018). Teoretychni ta praktychni aspekty funktsionuvannya Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy [Theoretical and practical aspects of the functioning of the State Treasury Service of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, 16. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/132.pdf [in Ukrainian].

5. Kashperska, A. I. (2025). Deiaki osoblyvosti tsyfrovizatsii obliku v biudzhetnykh ustanovakh [Some features of accounting digitalization in budgetary institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-72> [in Ukrainian].

6. Zhuk, I., et al. (2023). Mechanisms of public finance digitalization and methods of implementing. *Economics. Finances. Law*. <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/4421d288-177a-42e1-a747-3af3a5dac08b/download>

7. Zanko, G. (2025). Treasury management digitalization: Current state of the art of research. *Multidisciplinary Reviews*, 8. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025479>

8. Gupta, S., Keen, M., Shah, A., & Verdier, G. (2022). Digitalization and public finance efficiency. *IMF Working Paper*. <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2022/072/article-A003-en.pdf>

9. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated July 8, 2010, No. 2456-VI]. (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> [in Ukrainian].
10. Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy [State Treasury Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.treasury.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Habibullo o'g'li, M. B. (2025). The importance of digital technologies in improving the efficiency of public funds management in the treasury system. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 6(3). <https://doi.org/10.51699/cajtmf.v6i3.929>
12. Kotina, H. (2022). How does active digital transformation influence public governance efficiency? *Baltic Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-XX>
13. Ouboumlik, A., & Ouazzani Touhami, N. (2024). Digitalization of public finances and public procurement in Morocco. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 11(1). <https://doi.org/10.4018/IJPADA.359178>
14. Fedchenko, E., Znoviuk, N., Lipatova, I., Volkova, V., & Tsarova, L. (2026). Intehratsiia tsyfrovoho intelektualnogo kontroliu v upravlinnia publichnymy finansamy dlia staloho vriaduvannia [Integration of digital intelligent control into public finance management for sustainable governance]. *Veredas do Direito*, 23, e235123. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.5123> [in Ukrainian].