

УДК 336.143

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-9>**Гордей О. Д.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6938-0548>

Oksana Hordei

State Tax University

Новицька О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6451-7808>

Olena Novytska

State Tax University

Резніченко О. В.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4077-9034>

Oleksiy Reznichenko

State Tax University

Новицька С. В.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7513-0629>

Sofia Novytska

State Tax University

КАЗНАЧЕЙСЬКЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ НА ЗАСАДАХ КРАЩИХ ПРАКТИК

TREASURY SERVICE IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND RECOVERY BASED ON BEST PRACTICES

Анотація. Агресія росії вимагає від Державної казначейської служби України (ДКСУ) переходу від кризового управління до стратегії прозорого повоєнного відновлення. У статті комплексно досліджено трансформацію казначейського обслуговування в Україні в умовах воєнного стану та окреслено напрями його подальшого розвитку в контексті повоєнного відновлення на засадах кращих міжнародних практик. Автори виходять із того, що повномасштабна військова агресія суттєво ускладнила функціонування системи управління публічними фінансами, водночас висунувши до Державної казначейської служби України нові, безпрецедентні вимоги щодо забезпечення фіскальної стійкості, безперервності бюджетного процесу, централізованого управління ліквідністю та прозорості використання державних і міжнародних фінансових ресурсів. Проаналізовано інституційні та операційні особливості діяльності казначейства в режимі воєнного стану, зокрема механізми попереднього контролю видатків, пріоритетність фінансування оборонних і соціально значущих напрямів, а також роль системи дистанційного обслуговування у забезпеченні безперервності бюджетного виконання. Обґрунтовано, що досягнута висока операційна стійкість казначейської системи поєднується з критичною технологічною вразливістю, зумовленою використанням застарілої ІТ-інфраструктури, що формує додаткові фіскальні та кіберризики в умовах війни та масштабного залучення зовнішньої допомоги. Особливу увагу приділено проблематиці фідучіарного контролю міжнародної фінансової допомоги, зокрема в межах механізму Ukraine Facility, а також зростанню боргового навантаження на державні фінанси. Доведено, що ефективне виконання казначейських функцій у повоєнний період потребує не лише збереження централізованої моделі Єдиного казначейського рахунку, а й поглиблення інтеграції фінансових, облікових та інформаційних систем у режимі реального часу. На основі компаративного аналізу досвіду постконфліктних і трансформаційних економік (Хорватія, Польща, Боснія і Герцеговина, Естонія, Грузія) автори визначають ключові висновки для України, зокрема необхідність впровадження реформ управління публічними фінансами, пріоритетність технологічної модернізації казначейства та перехід від суто касового контролю до управління видатками, орієнтованого на результат. Обґрунтовано, що інституційне зміцнення Державної казначейської служби України є не лише адміністративним завданням, а стратегічною передумовою довіри міжнародних донорів, прозорості відбудови та довгострокової макрофінансової стабільності держави. Практична цінність дослідження полягає у

формуванні концептуальних підходів і прикладних рекомендацій щодо модернізації казначейського обслуговування як ключового елементу системи публічних фінансів у період воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Ключові слова: казначейське обслуговування, фідучіарний контроль, міжнародна фінансова допомога, повоєнне відновлення, PFM-реформи, Єдиний казначейський рахунок.

Abstract. The research addresses the unprecedented challenges facing Ukraine's Public Financial Management (PFM) system, specifically the State Treasury Service of Ukraine (STSU), due to full-scale military aggression. The core problem is identifying an optimal model for institutional and technological modernization of the STSU that effectively transitions from crisis management to transparent, accountable post-war recovery based on international best practices. The study aims to develop a comprehensive model for STSU modernization, grounded in sequencing PFM reforms in a post-conflict environment to ensure sustainable recovery. The analysis reveals that the STSU successfully adapted operations during martial law by implementing stringent prior expenditure control and ensuring business continuity through its remote service system (SDO). However, this high operational resilience coexists with critical technical fragility, particularly the reliance on outdated IT infrastructure (AS «Kazna-V»), posing significant cyber and fiscal risks that jeopardize large-scale international funding control. A major fiscal challenge is the effective fiduciary control over significant international financial assistance, such as the EU's Ukraine Facility, which necessitates compliance checks (e.g., Dual Financing Check). The escalating public debt service burden further pressures the STSU to maintain centralized liquidity management. Drawing on international PFM models (IMF three-step process) and European post-conflict reconstruction experience, the paper offers strategic recommendations. The case of Croatia illustrates the necessary transition from centralized wartime cash control to performance-oriented PFM, emphasizing results-based evaluation for capital expenditures. The Polish case underscores the critical need for prioritized and rapid modernization of core payment and accounting systems to secure macroeconomic stability during transition. Conversely, Bosnia and Herzegovina's experience highlights the dangers of institutional fragmentation, reinforcing the necessity of maintaining a strong, centralized Treasury Single Account (TSA) under the STSU to mitigate corruption risks during decentralization efforts. The conclusion is that the STSU's institutional strengthening is inseparable from its technological modernization. Immediate replacement of the legacy IT infrastructure is paramount. The study recommends implementing an integrated, real-time TSA platform and institutionalizing automated fiduciary control mechanisms to comply with donor requirements. Ultimately, the modernization of the STSU is not merely an administrative task but a crucial geopolitical imperative to guarantee donor confidence and ensure the transparent, effective use of reconstruction funds.

Keywords: treasury servicing, fiduciary control, international financial assistance, post-war recovery, PFM reforms, Treasury Single Account (TSA).

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України висунула безпрецедентні вимоги до системи управління публічними фінансами (Public Financial Management, PFM). У цих умовах Державна казначейська служба України (ДКСУ) виконує ключову роль, забезпечуючи життєздатність фіскальної системи, оперативне фінансування оборонних та соціальних видатків, функціонуючи як єдиний центр контролю за фінансовими потоками держави [1]. Збереження функціональності Єдиного казначейського рахунку (Single Treasury Account, TSA) в умовах війни стало фундаментальною передумовою для макрофінансової стійкості.

Успішна відбудова України після припинення бойових дій залежатиме від здатності фіскальних інститутів швидко перейти від режиму кризового управління до стратегічного повоєнного відновлення. Це відновлення вимагає інтеграції міжнародних кращих практик з управління публічними фінансами і відповідності стандартам прозорості та підзвітності, які встановлюють Міжнародний валютний фонд (IMF) [2] та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [3]. Необхідність ефективного та прозорого управління мільярдними інвестиціями, що надходять від міжнародних партнерів, формує нові підвищені вимоги до інституційної та технологічної модернізації казначейської системи. Отже, перед державою постає практичне завдання визначення оптимальної траєкторії розвитку ДКСУ, яка б дозволила забезпечити фідучіарну відповідальність та ефективність публічних видатків у масштабах повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління публічними фінансами у постконфліктних державах є предметом активних досліджень міжнародних фінансових інституцій. Зокрема, Бхаттарія Р. та ін. [4] систематизували досвід віднов-

лення фіскальних інститутів, виділивши триетапний процес: створення правової основи, зміцнення центральної фіскальної влади та налагодження політик видатків. Аналіз, проведений Фіалью Лопеш А. П. та ін. [5] підтверджує, що реформування публічних фінансів у постконфліктних країнах має базуватися на принципі «від простого до складного». Зважаючи на обмеженість адміністративного ресурсу, спочатку впроваджуються базові механізми, які поступово розширюються у процесі зміцнення інституційної спроможності держави. Маттіас Моргнер у своєму дослідженні [6] підкреслює, що найбільший прогрес традиційно досягається саме у сфері бюджетного виконання, тобто функцій Казначейства, навіть за умов постійної нестабільності.

OECD у своїх економічних оглядах для України [7] визначає ключові напрями реформ, які безпосередньо стосуються казначейських функцій, включаючи посилення управління публічними інвестиціями та зміцнення фінансового потенціалу субнаціональних органів влади.

Мета статті. Попри сформовані загальні принципи реформування систем УДФ у постконфліктних державах, залишається відкритою проблема формування секвенованої (етапно-послідовної) моделі модернізації ДКСУ. Така модель має органічно поєднувати механізми фідучіарного контролю за міжнародною фінансовою допомогою з архітектурою оновленої ІТ-екосистеми, забезпечуючи перехід від формального касового виконання до управління, орієнтованого на результативність та якість видатків у процесі масштабної повоєнної відбудови.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо інституційної та технологічної модернізації ДКСУ, що базуватиметься на секвенованій імплементації реформ управління публічними фінансами у постконфлік-

тному середовищі, для забезпечення прозорого та стійкого повоєнного відновлення в Україні.

Виклад основного матеріалу. Період повномасштабного вторгнення країни агресора в Україні підтвердив високий рівень операційної стійкості ДКСУ, що є критичним досягненням для фіскальної системи. Обслуговування бюджетів здійснюється в особливому режимі, який поєднує оперативність військового часу та вимоги фіскальної дисципліни. Органи ДКСУ проводять платежі лише за умови виконання двох ключових вимог [1]:

– обліково-правова: наявності в обліку відповідного бюджетного зобов'язання та фінансового зобов'язання,

– касово-фінансова: у межах фактичних залишків коштів за відповідними кодами класифікації видатків.

Ця система попереднього контролю є інструментом централізованого управління ліквідністю.

У період воєнного стану пріоритет надається поточним виплатам, необхідним для оборони, тоді як капітальні видатки суттєво обмежені. Незважаючи на спрощення процедур закупівель згідно з Постановою КМУ № 169 [11], органи Казначейства зобов'язані дотримуватися базових принципів публічних закупівель, встановлених статтею 5 Закону України «Про державні закупівлі» [12], що підтримує мінімальний рівень прозорості.

Операційна безперервність ДКСУ значною мірою залежить від цифрової інфраструктури, зокрема, від системи дистанційного обслуговування (СДО) «Клієнт казначейства – Казначейство». Ця система дозволяє клієнтам обмінюватися документами та здійснювати платежі за допомогою електронного цифрового підпису (ЕЦП). Спеціальний алгоритм дій розроблено і для відновлення казначейського обслуговування на деокупованих територіях, що вимагає обов'язкової генерації нових ключів ЕЦП на підконтрольній території та відновлення первинної бухгалтерської інформації [13].

Проте, критичною вразливістю є технологічне відставання, яке обмежує функціонал (наприклад, доступ до рахунків у режимі реального часу) та створює значні кіберризики в умовах війни [14].

Аналіз статистичних даних порталу “Open Budget” [15] дозволяє констатувати зміну вектору фіскальної політики України протягом 2022–2024 рр. у напрямі інтенсифікації видатків на оборонну здатність та соціальну сферу. За підсумками 2024 р. видатки загального фонду державного бюджету були зафіксовані на рівні 3,5 трлн грн. Бюджетна статистика демонструє інтенсифікацію видатків на обслуговування боргу (ріст на 24,1%) на тлі масштабного фінансування оборонних потреб у розмірі 2,97 трлн грн. Позитивна

динаміка міжбюджетних трансфертів, які зросли на 19,4 % і досягли 177,5 млрд грн, свідчить про продовження реалізації моделі фінансової децентралізації. Це вимагає від ДКСУ особливо суворого контролю за управлінням ліквідністю та цільовим використанням трансфертів на місцевому рівні.

Залучення значних обсягів зовнішнього фінансування, включаючи позики від США [16] та багатомільярдну підтримку ЄС за програмою Ukraine Facility, вимагає від ДКСУ функціонування як ключового фідучіарного агента. Операційні вимоги до ДКСУ щодо контролю за коштами відновлення, наведені в таблиці 1.

На нашу думку, аналіз досвіду європейських країн, які проходили фази постконфліктного відновлення та економічної трансформації, є критичним для розробки стратегії Державної казначейської служби України (ДКСУ). Саме тому, імплементація перевірених міжнародних моделей має стати базисом для подолання технологічного розриву, переходу до управління видатками на основі результативності (performance-based budgeting) та зміцнення інституційної стійкості казначейської системи в умовах повоєнної реконструкції України.

Зокрема, релевантним для України є досвід Хорватії [17], де трансформація управління публічними фінансами відбувалася шляхом послідовного переходу від жорсткої кризової централізації ресурсів до гнучкої моделі, орієнтованої на результат (result-oriented management). Такий шлях є показовим для поточного етапу розвитку Державної казначейської служби України, яка в умовах воєнного стану вимушено підтримує високий рівень централізації для забезпечення пріоритетних видатків.

Досвід Польщі [18] вказує на критичну важливість технологічного компонента фіскальних реформ. У цей період форсована модернізація національної платіжної системи та її інтеграція з казначейськими функціями стали базисом для подолання гіперінфляції та забезпечення макроекономічної стабільності. Польська практика доводить, що системна трансформація економіки неможлива без створення надійної IT-інфраструктури управління публічними фінансами, яка дозволяє державі здійснювати моніторинг ресурсів у режимі реального часу. Для України, де Державна казначейська служба України сьогодні виконує функцію головного оператора бюджетних потоків у надскладних умовах, польський досвід впровадження швидких і захищених платіжних рішень є стратегічним орієнтиром для цифровізації процесів відновлення.

Водночас, приклад Боснії та Герцеговини [19] (модель управління публічними фінансами, сформованої в постконфліктний період), полягає у глибокій

Таблиця 1 – Вимоги до казначейського обслуговування спеціальних фондів відновлення

Джерело фінансування	Ключовий механізм контролю	Роль ДКСУ
Міжнародна військова допомога	Система «Єдиного вікна» та консолідована звітність	Забезпечення інтеграції фінансових даних з обліком матеріальних засобів.
Ukraine Facility (ЄС)	Перевірка відсутності подвійного фінансування (Dual Financing Check)	Впровадження деталізованого кодування видатків (КПКВК) та прозорість у Prozorro.
Державні інвестиції (повосенний період)	Посилення публічного інвестиційного менеджменту	Жорсткий попередній контроль капітальних видатків.

Джерело: [1; 12; 19]

фрагментації фіскальних повноважень між державним рівнем. Така структура призвела до ряду критичних деструкцій, а саме: розпорошеність ліквідності, дублювання функцій та транзакційні витрати, фіскальні ризики. Цей приклад нам демонструє, що в умовах повоєнного відновлення відсутність сильної казначейської вертикалі та єдиних стандартів бюджетного виконання загрожує втратою фінансової цілісності держави. Для України це підтверджує стратегічну доцільність збереження централізованої моделі управління через Державну казначейську службу України, яка виступає гарантом дотримання фіскальної дисципліни та консолідації ресурсів на пріоритетних напрямках відновлення».

Компаративний аналіз міжнародного досвіду трансформації систем управління публічними фінансами наведений у таблиці 2.

Таким чином, ДКСУ успішно адаптувала свої операційні процедури до умов воєнного стану, застосовуючи жорсткий фіскальний контроль та забезпечуючи безперервність обслуговування через цифрові канали. Проте, подальший успіх у відновленні залежить від подолання технологічних та інституційних викликів, що є критично важливим для кіберстійкості та для задоволення зростаючих вимог міжнародних донорів щодо прозорості та уникнення подвійного фінансування.

Синтез міжнародних практик та оцінки PEFA підтверджує, що ефективна модернізація має базуватися на збереженні інституційної стійкості казначейської вертикалі з одночасним впровадженням інноваційних інструментів управління та звітності. Реформи управління публічними фінансами мають бути секвеновані, починаючи з базових функцій бюджетного виконання. Повна реалізація модернізованого Єдиного казначейського рахунку шляхом міграції на сучасну архітектуру є ключовою. Цей дозволить інтегрувати системи, забезпечити доступ до рахунків у режимі реального часу та підтримувати необхідну деталізацію даних для багаторівневого аудиту, задовольняючи вимоги міжнародних донорів щодо прозорості.

Комплексна модернізація ДКСУ в умовах постконфліктного відновлення потребує фундаментального

перегляду підходів до формування її IT-архітектури та управлінських процесів. Основним пріоритетом має стати подолання технологічного відставання. Досвід провідних європейських країн, зокрема Польщі та Естонії, доводить, що перехід на сучасні інтегровані платформи Єдиного казначейського рахунку (TSA) є не лише технічним завданням, а стратегічною умовою забезпечення національної фінансової безпеки та макроекономічної стабільності.

Важливим етапом реформування є зміна парадигми контролю бюджетних видатків через впровадження моделі, орієнтованої на результат. Наслідуючи успішну практику Хорватії, ДКСУ спільно з Міністерством фінансів України має еволюціонувати від касового контролю до глибокої аналітичної оцінки ефективності використання публічних ресурсів. Це передбачає впровадження інструментів, які дозволяють моніторити якісні показники реалізації проєктів відбудови, що є особливо актуальним в умовах рекордного зростання обсягів державного бюджету та посилення вимог до його прозорості.

Особлива увага має бути приділена захисту від ризиків інституційної фрагментації, що чітко простежується у прикладі Боснії та Герцеговини. В умовах фіскальної децентралізації та активної міжнародної допомоги, зокрема через механізми Ukraine Facility, важливо зберегти консолідовану систему управління ліквідністю під контролем ДКСУ. Автоматизація фідучіарного контролю та інтеграція фінансових даних із системами обліку матеріальних активів дозволить створити безшовне інформаційне середовище, яке мінімізує корупційні ризики та забезпечить високий рівень підзвітності перед суспільством і міжнародними партнерами.

Висновки. Отже, стратегічний розвиток Державної казначейської служби України повинен ґрунтуватися на синергії технологічного оновлення та впровадження сучасних методів управління державними фінансами. Лише за умови побудови сервіс-орієнтованої архітектури, здатної функціонувати в режимі реального часу, ДКСУ зможе стати ефективним драйвером економічної трансформації та забезпечити надійну підтримку

Таблиця 2 – Компаративний аналіз міжнародного досвіду трансформації систем управління публічними фінансами

Країна / Модель	Ключова стратегія трансформації	Технологічний та інституційний аспект	Релевантність для України (урок)
Хорватія	Перехід від контролю за видатками до управління результатами (performance-oriented PFM).	Впровадження інструментів бюджетного комплаєнсу та оцінки ефективності активів.	Трансформація ДКСУ з органу «касового виконання» в інструмент стратегічної оцінки результативності.
Польща	Радикальна модернізація платіжних та облікових систем.	Оновлення фінансової інфраструктури як фундамент довіри до національної валюти.	Технологічна модернізація є передумовою макроекономічної стабільності та фінансової інтеграції з ЄС.
Естонія	Побудова e-Treasury на базі інтегрованої платформи (X-Road).	Відмова від ізольованих баз даних на користь обміну даними в реальному часі через API.	Перехід на сервіс-орієнтовану архітектуру для забезпечення прозорості та безпеки видатків.
Боснія та Герцеговина	Протидія інституційній роздробленості та корупційним ризикам.	Спроби відновлення фіскальної стійкості в умовах складної структури врядування.	Необхідність збереження централізованої системи ЄКР під контролем ДКСУ для уникнення фрагментації.
Грузія	Синхронізація казначейства з системою державних закупівель.	Створення безперервного зв'язку між етапом контракування та етапом касової виплати.	Інтеграція ДКСУ з Prozorro для автоматичного контролю за цільовим використанням коштів.

Джерело: [8–10; 20, 21]

оборонного та соціального секторів країни у довгостроковій перспективі. Однією з перспектив розвитку має стати розробка детального операційного плану переходу ДКСУ на нову IFMIS (Integrated Financial Management Information System) та інтеграцію цієї

системи з єдиною платформою публічних закупівель (ProZorro) та системами управління державною власністю. Це забезпечить необхідний рівень деталізації даних, що є ключовим для інтеграції до фіскального простору ЄС.

Бібліографічний список:

1. Публічний звіт Голови Казначейства Тетяни Слюз про підсумки діяльності Державної казначейської служби України за 2022 рік : Державна казначейська служба України. URL: <https://surl.li/fpvajx> (дата звернення: 11.11.2025).
2. IMF (2019). The Fiscal Transparency Code. URL: <https://www.imf.org/external/np/fad/trans/Code2019.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
3. OECD (2017). OECD Budget Transparency Toolkit: Practical Steps for Supporting Openness, Integrity and Accountability in Public Financial Management, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264282070-en> (дата звернення: 15.11.2025).
4. Bhattacharya R., Clements B. J., Gupta S., Tareq S., Segura-Ubierno A. and Mattina T. D. Rebuilding Fiscal Institutions in Postconflict Countries, (USA: International Monetary Fund, 2005). URL: <https://doi.org/10.5089/9781589064492.084> (дата звернення: 14.11.2025).
5. Fritz, Verena Maria; Fialho Lopes, Ana Paula; Hedger, Edward James; Tavakoli, Heidi; Krause, Philipp. Public Financial Management Reforms in Post-Conflict Countries : Synthesis Report (English). Washington, D.C. : World Bank Group (2021). URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/397341618464915700> (дата звернення: 14.11.2025).
6. Morgner M. (2013). Post-conflict reconstruction and corruption (U4 Helpdesk Answer No. 383). Reviewers: M. Chene & R. Hodess. Transparency International; U4 Anti-Corruption Resource Centre. URL: <https://www.u4.no/publications/public-financial-management-reforms-in-developing-and-post-conflict-countries>
7. OECD (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
8. The Ukraine Facility : European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
9. Механізм фінансування України від ЄС Ukraine Facility: особливості здійснення закупівель: ProZorro Інфобокс. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/mehanizm-finansuvannya-ukrajini-vid-yes-ukraine-facility-osoblivosti-zdiysnennya-zakupivel>
10. Lorena Rivero del Paso, Sailendra Pattanayak, Gerardo Uña, Herve Tourpe. Digital Solutions Guidelines for Public Financial Management : International Monetary Fund (2023). URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/tnm/2023/english/tnmea2023007.pdf>
11. Деякі питання здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану / Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text>
12. Про публічні закупівлі / Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
13. Про затвердження Правил використання системи дистанційного обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство» / Наказ ДКСУ від 24.09.2024 № 277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0277840-24#Text>
14. План пріоритетних дій Уряду на 2025 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2025 р. № 131-р. URL: www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/67b/4ac/962/67b4ac962af6e240480795.pdf
15. Open budget : Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
16. Treasury Department Announces Disbursement of \$20 Billion Loan to Benefit Ukraine. U.S. Department of the Treasury. URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2744>
17. Republic of Croatia: Selected Issues. IMF Staff Country Reports. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2014. No. 14/193. 51 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14193.pdf> (accessed 21.12.2025).
18. Post-Communist Reform: Prospects and Problems / ed. by O. Blanchard, K. Froot, J. Sachs. Chicago : University of Chicago Press, 1994. 344 p. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/transition-eastern-europe-volume-1-restructuring>
19. Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report: Bosnia and Herzegovina. Washington, D.C. : World Bank, 2014. 166 p. URL: https://www.pefa.org/sites/pefa/files/2020-10/BA-May14-PFMPR-Public_0.pdf
20. e-Estonia : X-road – Interoperability services. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> (accessed 21.12.2025).
21. Fighting corruption in public services : chronicling Georgia's reforms. Directions in development : public sector governance Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/518301468256183463>

References:

1. Slius T. (2023) Publichnyi zvit Holovy Kaznacheistva Tetiany Slius pro pidsumky diialnosti Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy za 2022 rik [Public report of the Chair of the Treasury Tetiana Slius on the results of the activities of the State Treasury Service of Ukraine for 2022]. State Treasury Service of Ukraine. Available at: <https://surl.li/fpvajx> (Accessed 11.11.2025). (in Ukrainian)
2. IMF (2019) The Fiscal Transparency Code. Available at: <https://www.imf.org/external/np/fad/trans/Code2019.pdf> (Accessed 11.11.2025).
3. OECD (2017) OECD Budget Transparency Toolkit: Practical Steps for Supporting Openness, Integrity and Accountability in Public Financial Management. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264282070-en> (Accessed 15.11.2025).
4. Bhattacharya R., Clements B. J., Gupta S., Tareq S., Segura-Ubierno A. and Mattina T. D. (2005) Rebuilding Fiscal Institutions in Postconflict Countries. USA: International Monetary Fund. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781589064492.084> (Accessed 14.11.2025).
5. Lopes F., Fritz V. M., Hedger E. J., Krause P. and Tavakoli H. (2021) Public Financial Management Reforms in Post-Conflict Countries: Synthesis Report. Washington, D.C.: World Bank Group. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/397341618464915700> (Accessed 14.11.2025).
6. Morgner M. (2013). Post-conflict reconstruction and corruption (U4 Helpdesk Answer No. 383). Reviewers: M. Chene & R. Hodess. Transparency International; U4 Anti-Corruption Resource Centre. Available at: <https://www.u4.no/publications/public-financial-management-reforms-in-developing-and-post-conflict-countries>

7. OECD (2025) OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
8. European Commission (2024) The Ukraine Facility. Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
9. Prozorro Infobox (2024) Mekhanizm finansuvannia Ukrainy vid YeS Ukraine Facility: osoblyvosti zdiisnennia zakupivel [EU's Ukraine Facility financing mechanism: features of procurement]. Available at: <https://infobox.prozorro.org/articles/mekhanizm-finansuvannya-ukrajini-vid-yes-ukraine-facility-osoblivosti-zdiysnennya-zakupivel> (in Ukrainian)
10. Rivero del Paso L., Pattanayak S., Uña G. and Tourpe H. (2023) Digital Solutions Guidelines for Public Financial Management. International Monetary Fund. Available at: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/tnm/2023/english/tnmea2023007.pdf>
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022) Deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh zakupivel tovariv, robot i posluh v umovakh voiennoho stanu [Some issues of defense procurement of goods, works and services under martial law], Resolution No. 169 dated 28 February 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
12. Verkhovna Rada of Ukraine (2015) Pro publichni zakupivli [On public procurement], Law of Ukraine No. 922-VIII dated 25 December 2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (in Ukrainian)
13. State Treasury Service of Ukraine (2024) Pro zatverdzhennia Pravyl vykorystannia systemy dystantsiinoho obsluhovuvannia "Kliient kaznacheistva – Kaznacheistvo" [On the approval of the Rules for using the remote service system "Treasury Client – Treasury"], Order No. 277 dated 24 September 2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0277840-24#Text> (in Ukrainian)
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025) PLAN priorytetnykh dii Uriadu na 2025 rik [PLAN of priority actions of the Government for 2025], Order No. 131-r dated 18 February 2025. Available at: www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/67b/4ac/962/67b4ac962af6e240480795.pdf (in Ukrainian)
15. Open budget: Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian [Open budget: State budget web portal for citizens]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/> (in Ukrainian)
16. U.S. Department of the Treasury (2024) Treasury Department Announces Disbursement of \$20 Billion Loan to Benefit Ukraine. Available at: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2744>
17. IMF (2014) Republic of Croatia: Selected Issues. IMF Staff Country Reports, Washington, D.C., No. 14/193. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14193.pdf>
18. Blanchard O., Froot K. and Sachs J. (eds.) (1994) Post-Communist Reform: Prospects and Problems. Chicago: University of Chicago Press. Available at: <https://www.nber.org/books-and-chapters/transition-eastern-europe-volume-1-restructuring>
19. World Bank (2014) Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report: Bosnia and Herzegovina. Washington, D.C.: World Bank. Available at: https://www.pefa.org/sites/pefa/files/2020-10/BA-May14-PFMPR-Public_0.pdf
20. e-Estonia (2025) X-road – Interoperability services. Available at: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>
21. World Bank (2012) Fighting corruption in public services: chronicling Georgia's reforms. Directions in development: public sector governance. Washington, DC: World Bank. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/518301468256183463>

Стаття отримана: 14.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025