

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“Магістр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Дослідження напрямів підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі

Виконав: студент VI курсу, групи БАмз-61

спеціальності 281 “Публічне управління та

адміністрування”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Флиста Н.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник _____
(підпис) Кирич Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____
(підпис) Галушак М.П.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис) Кирич. Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) Стойко І.І.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження напрямів підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі (м. Тернопіль, бульвар Шевченка, 39) [Рукопис]: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня “магістр” за спеціальністю 074 “Публічне управління та адміністрування” / Флиста Наталія Володимирівна; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2020. – 80 с.

Кваліфікаційна робота магістра: 80 с., 7 рис., 12 табл., 2 додатків, 52 літературних джерел.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних, методологічних і практичних положень щодо підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи: системного аналізу, описового моделювання, групування та порівняння.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації, які можуть бути використанні Управлінням державної казначейської служби України у м. Тернополі.

Ключові слова: процес управління, публічна організація, процес управління, казначейська служба.

ANNOTATION

Topic: "Research of directions of improving the quality of the process of management and provision of public organization services, on the example of the Office of the State Treasury Service of Ukraine in Ternopil (Ternopil, Shevchenko Boulevard, 39). [Manuscript]: qualification work for the degree "Master" in the specialty 074 "Public administration" / Flysta Nataliya Volodymyrivna; TNTU. – Ternopil: [b.v.], 2020. – 80 p.

Master's qualification: 80 p., 7 fig., 12 tab., 2 append., 52 liter. sourc.

The subject of the study is a set of theorological and methodological, methodological and practical provisions on improving the quality of the process of management and provision of public organization services.

The aim of the work is to develop theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the quality of the management process and providing public organization services.

Research methods. To achieve this goal, the following methods were used: system analysis, descriptive modeling, grouping and comparison.

The practical significance of the results of the study is to develop practical recommendations for improving the quality of the process of management and provision of public organization services, which can be used by the Office of the State Treasury Service of Ukraine in Ternopil.

Keywords: management process, public organization, management process, treasury service.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Визначення публічного управління як елемента суспільної діяльності	9
1.2 Основні аспекти формування та розвитку публічної діяльності в Україні	13
1.3 Сутність якості процесу управління та надання послуг бюджетних організацій, його основних чинників	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У М. ТЕРНОПОЛІ	31
2.1 Визначення організаційних аспектів та особливостей функціонування органів казначейства	31
2.2 Аналізування фінансових результатів діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі	35
2.3 Дослідження якісних характеристик процесу управління та надання послуг Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ У М. ТЕРНОПОЛІ	46
3.1 Впровадження сучасних інформаційних систем електронного обслуговування для ефективного управління коштами у діяльності міського казначейства	46

	5
3.2 Пропозиції модернізації інформаційного забезпечення Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі	51
3.3 Зарубіжний досвід надання бюджетних послуг як можливості імплементатії у вітчизняну казначейську практику	65
4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	68
4.1 Охорона праці	68
4.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	72
БІБЛІОГРАФІЯ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Початок 1990-х років ознаменувався відновленням інституту місцевого самоврядування, підвищенням його ролі у задоволенні потреб територіальних громад, наданням прав органам місцевого самоврядування самостійно визначати пріоритетні напрямки свого розвитку та формувати власну бюджетну політику. За часи незалежності в Україні було сформовано певні організаційно-правові основи бюджетної політики на державному і місцевому рівнях. Проте постійні зміни та неузгодженість пріоритетів на загальнодержавному і місцевому рівнях свідчать про відсутність науково обґрунтованих та законодавчо визначених цілей і завдань бюджетної політики органів місцевого самоврядування. Основні напрями бюджетної політики, які щорічно ухвалюються, мають декларативний характер. Не сформовані єдині підходи та критерії для визначення пріоритетів бюджетної політики, економічні показники достатньою мірою не обґрунтовані і не взаємоузгоджені, а механізм реалізації бюджетної політики законодавчо не визначений, недосконалими є інструменти його реалізації.

Українська реформа бюджетних відносин на сьогодні ще не завершена та перебуває на стадії зміцнення матеріально-фінансової та правової бази територіальних громад, що утворилися в на початку реалізації проекту, а також проведення аналізу: пошук її переваг та недоліків у розрізі нової політики управління державою. Зважаючи на те, що основною метою децентралізації є підвищення якості надання суспільних послуг, вагомим питанням є те, що самостійні адміністративно-територіальні громади розглядаються як такі, що можуть повністю забезпечити більш якісне виконання делегованих повноважень, ніж на державному рівні. Хоча на практиці спостерігається необхідність формування додаткової інфраструктури та збільшення штату держслужбовців для надання якісних послуг у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства тощо.

Основам формування і реалізації бюджетної політики органів державної та місцевої влади присвятили свої праці зарубіжні та українські вчені, серед яких: Л. Бабич, Й. Бескид, Т. Бондарук, С. Буковинський, С. Булгакова, Дж. Бьюкенен, О. Василик, В. Геєць, М. Єрмошенко, Б. Данилишин, В. Дем'янишин, В. Загорський, В. Зайчикова, М. Карлін, О. Кириленко, Т. Ковальова, В. Кравченко, В. Кудряшов, Т. Куценко, А. Мельник, Л. Музика, Г. Лапушинська, І. Луніна, Л. Лисяк, С. Михайленко, В. Опарін, К. Павлюк, Ю. Пасічник, Д. Полозенко, Г. Поляк, І. Радіонова, А. Соколовська, Г. Старостенко, Л. Тарангул, І. Чугунов, І. Усков, С. Юрій, Ф. Ярошенко, С. Яшин та інші. Віддаючи належне високому рівню наукових робіт названих авторів, зазначимо, що недостатньо уваги приділяється визначенню пріоритетів бюджетної політики в контексті сталого розвитку; узгодженню бюджетної політики держави та органів місцевого самоврядування; розробці науково обґрунтованих методик оцінки ефективності реалізації бюджетної політики. Тому поглиблення теоретичних основ та визначення пріоритетів бюджетної політики на місцевому рівні, розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення інструментів її реалізації є важливими завданнями та обумовлюють актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра та доцільність її вибору.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації.

Завданнями є наступні:

- дослідити концептуальні положення процесу управління та надання послуг публічних організацій, виділити його основні чинники;
- розкрити особливості стандартизації якості процесу управління та надання послуг публічної організації;
- дослідити організаційні аспекти та особливості функціонування органів казначейства;
- проаналізувати фінансові результати діяльності Управління

державної казначейської служби України у м. Тернополі;

- дати оцінку якісних характеристик процесу управління та надання послуг Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі;

- розробити пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних систем електронного обслуговування для ефективного управління коштами у діяльності міського казначейства;

- надати рекомендації щодо модернізації інформаційного забезпечення Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі;

- запропонувати заходи щодо можливості імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняну казначейську практику.

Об'єктом дослідження є процес управління та надання послуг публічної організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних, методологічних і практичних положень щодо підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації.

Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи: системного аналізу, описового моделювання, групування та порівняння.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації, які можуть бути використанні Управлінням державної казначейської служби України у м. Тернополі.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії, додатків. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок, вона містить 12 таблиць і 7 рисунків, бібліографію з 52 найменувань, 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Визначення публічного управління як елемента суспільної діяльності

Публічне управління представляє собою процес управління складною багатоцільовою системою. При цьому кожна мета може мати відносно відокремлений характер, що визначається її орієнтацією або на досягнення конкретних результатів, або на вдосконалення й розвиток однієї зі сторін діяльності в цілому, тобто структура будь-якої мети може бути описана в певних альтернативних варіантах. У цьому зв'язку вбачається доцільним визначення ознак, що дозволяють формувати змістовне функціональне навантаження системи цілей, відокремлення прийомів, максимально зорієнтованих на реалізацію методу структуризації цілей.

Як критерії, що характеризують ознаки структуризації цілей, застосовують предметну та технологічну уніфікацію та спеціалізацію процесів їхнього досягнення, просторово-часову характеристику отриманих результатів тощо.

Виходячи з даного висновку та розробленої В.Д. Бакуменком класифікації напрямів публічного управління та публічного управління прийняття рішень, пропонується наступна класифікація ознак структуризації цілей: предметна, технологічна та функціональна.

Запропонована класифікація не вичерпує можливих ознак для використання у структуризації цілей, які визначаються та формуються з урахуванням особливостей публічного управління прийняття рішень. Повне і системне відображення структурованої багаторівневої системи цілей є

відправним моментом у процесі прийняття публічно-управлінського рішення і розробки програми його реалізації і може бути використано для виділення комплексів робіт, орієнтованих на досягнення кінцевих цілей певного рівня і раціонального розподілу як повноважень, так і відповідальності між органами публічного управління за отримані конкретні результати.

На практиці, зазвичай, досить важко забезпечити чітке дотримання правил, які з точки зору теоретичних та експериментальних досліджень мають сприяти максимально ефективній роботі залучених до обговорення варіантів публічного управління прийняття рішень фахівців, складно створити атмосферу власне мозкового штурму, зменшивши вплив посадової особи. Зібрати спеціалістів не на адміністративну нараду, а на засідання спеціальної мозкової комісії, яким би почесним не вважалась участь у її роботі, вдається досить рідко з причин зайнятості членів цієї комісії на основній роботі. Тому бажано застосовувати такі форми залучення компетентних спеціалістів, які б вимагали обов'язкової їх присутності на засіданнях та усного висловлювання думок хоча б на першому етапі системного аналізу. Наприклад, під час формування початкових варіантів публічного прийняття управлінських рішень доцільно отримати письмові зауваження від залучених до мозкового штурму спеціалістів, не збираючи їх разом на загальні наради. А вже потім, під час вибору одного з варіантів можна скликати на засіданнях комісії і обговорювати варіанти, які завчасно було розіслано всім учасникам мозкового штурму для їхнього ретельного аналізу.

Сценарій є попередньою інформацією, на основі якої здійснюється подальша робота щодо прогнозування наслідків прийняття й реалізації того чи іншого варіанту публічного прийняття управлінських рішень. Його доцільно заздалегідь проаналізувати, щоб уникнути подальшого розгляду того, що знаходиться на достатньому рівні розвитку, якщо йдеться за прогноз, або, навпаки, того, чого не можна забезпечити в запланований період, якщо йдеться за проект. Надалі такий текст стає основою опрацювання більш формалізованого уявлення про майбутню систему. Та хоча цей текст

характеризує менша неоднозначність (у ньому меншою мірою, ніж у художньому, виявляються синонімія, парадокси, оскільки він написаний спеціальною для галузі та ділового тексту мовою), усе ж він містить вихідні з цього наслідки, пов'язані з можливістю неоднозначного розуміння його різними спеціалістами залежно від рівня їхньої підготовки.

Цікавою є точка зору, згідно з якою більшість проблем, вирішуваних методами експертних оцінок, умовно можна розподілити на два класи. До першого належать такі, що мають достатнє інформаційне забезпечення. При цьому опитування та обробку даних здійснювано за принципом «доброго вимірювача», а саме: експерт – власник і джерело значного обсягу інформації; групові думки експертів є близькими до істинного рішення. Якщо ці гіпотези правильні, то для обробки індивідуальних експертних оцінок можна використовувати формальні прийоми. До другого класу належать проблеми, для вирішення яких недостатньо знань, щоб упевнитися в справедливості зазначених гіпотез [21].

У науковій літературі розглядаються переважно питання експертного оцінювання для вирішення задач першого класу. Але в цій ситуації не слід забувати про одну особливість експертних оцінок: вони мають як вузькосуб'єктивні ознаки, що притаманні кожному з експертів, так і колективно-суб'єктивні, притаманні колегії експертів. І якщо перші зникають під час обробки даних щодо індивідуальних експертних оцінок, то другі не зникають, які б способи обробки не було застосовано. Тобто експертна оцінка ніколи не має істинного значення оцінного параметра, а певна «громадська точка зору» на цей параметр визначається рівнем наукового-технічних знань суспільства стосовно предмета дослідження.

Якщо провести аналогію з вимірювальними приладами (до чого буває досить часто вдаються, і експерти ототожнюють з певним вимірювальним приладом), то перші – це випадкові помилки вимірювання, а другі – систематичні. Усе це спонукає розглядати методи експертних оцінок як спосіб отримання додаткової інформації про певну проблему з високим ступенем

невизначеності, що потребує регулярної роботи з експертами, тобто в реалізації методів найважливішу роль відіграє ретельна підготовка проведення експертних оцінок.

В організації та здійсненні експертизи можна окреслити такі основні етапи: формування мети та розробка процедури опитування; формування групи експертів; опитування, аналіз та обробка інформації. Іноді виокремлюють етап опитування й етап аналізу та обробки, що не завжди є виправданим, оскільки опитування та обробка його результатів виглядає як єдине ціле. Окремі дослідники виділяють як самостійний етап формування групи спеціалістів-аналітиків. Зміст усіх етапів дещо змінюється залежно від реальних умов та цілей дослідження (основні принципи здійснення кожного з них докладно викладено в науковій літературі) і має задовольняти таким умовам:

1. Чітке формування цілей публічного прийняття управлінських рішень, коли найважливіша задача полягає у визначенні ознак, за якими здійснюється оцінювання, та умов використання оцінок.

2. Залучення до групи експертів спеціалістів із різних галузей знань, щоб оцінка інтегрувала більшість аспектів проблеми, та різні підходи до її вирішення.

3. Вибір відповідних методів опитування та обробки його результатів.

До певного часу при узгодженні (узагальненні) індивідуальних експертних оцінок вважалось, що індивідуальні оцінки є незалежними, адміністративними та транзитивними, що насправді далеко не так. Зараз математичний апарат експертних оцінок використовує ідею репрезентативної теорії вимірювань. За умов відповідної математичної обробки метод експертних оцінок доцільно виконувати у процесі публічного прийняття управлінських рішень.

Формалізація процесу прийняття рішень також пов'язана з діяльністю найвищого або центрального органу влади, наприклад, Кабінету Міністрів, організацією його роботи та налагодженням інформаційної взаємодії. Доцільним є прийняття регламенту Кабінету Міністрів України, в якому,

зокрема, визначаються графіки проведення нарад, брифінгів, «круглих столів» тощо. Чимало залежить від чіткого розподілу функцій офісу Прем'єр-міністра та Секретаріату Кабінету Міністрів; від належного виконання Секретаріатом функцій щодо інформаційного й організаційного забезпечення діяльності Кабінету Міністрів України та його комітетів, належного аналітично-консультаційного наповнення процесів прийняття рішень, налагодження взаємодії та координації дій між департаментами та урядом. Секретаріат має надавати стратегічні (неполітичні, об'єктивні, професійні) поради з приводу наявних проблем і нових політичних ініціатив. Важливе значення має координація наукової діяльності з питань дослідження проблем публічного управління, що потребує також певних організаційних зусиль.

Отже, належна організація та формалізація системи прийняття рішень на основі комунікаційної раціональної уможливорює верифікацію прийнятих рішень та відповідних заходів, сприяє формуванню й реалізації ефективної, цілеспрямованої, виваженої публічної політики та відкриває можливості громадського контролю за діяльністю органів публічної влади, а відтак, є гарантією розвитку правової держави, дотримання принципів верховенства права та забезпечення прав людини і громадянина.

1.2 Основні аспекти формування та розвитку публічної діяльності в Україні

Початок третього тисячоріччя висуває нові вимоги до стандартів якості державного управління, більш високого рівню людського мислення та мотивації його дій, що спричиняє загострення протиріччя публічного управління. Вважаємо, що необхідно розглядати протиріччя управління, як протиріччя, сформоване у процесі розвитку управлінських відносин, виникнення яких визначається протилежністю поглядів і прагнень суб'єкта та персоніфікованого об'єкта управління, між якими здійснюються управлінські інтеракції.

Основу моделі державного управління на місцевому та регіональному

рівнях як єдиної системи державного управління становить загальнонаукова методологія. Утримування сучасного державного управління в Україні перетерпіло значну трансформацію у межах сучасних загальносвітових підходів до розуміння формування, цілей і функцій державного управління. Сучасна управлінська парадигма є результатом перегляду місця та ролі публічного управління у суспільстві, що розглядає державне управління у системі основних ідей менеджменту як системи управління (наприклад, концепція державного менеджеризму). Парадигма (від лат. *paradeigma* – приклад, зразок) – це ключова ідея, що лежить в основі наукової концепції. Управління – це завжди рух до поставленої мети та парадигма управління концепцією постановки цілей і їх досягнення, що панує тепер у менеджменті (концепція державного менеджеризму).

Ці тенденції співвідносяться з економічними, інституціональними та технологічними факторами розвитку державного управління, у тому числі, регіонального, в Україні:

- підвищенням вимог до обсягу й якості соціально-економічного регулювання у комбінації з позадержавними та напівдержавними механізмами (наприклад, із саморегулювальними організаціями національного та регіонального масштабу);

- зростанням ролі міжнародного регулювання (ЄС, США у партнерстві з ЄС тощо, наприклад, у Європейському союзі) стосовно до державного управління – з державним економічним регулюванням і управлінням суспільними фінансами;

- трансляцією кращих практик і загальних правил державного управління у межах національної та міжнародної взаємодії (ЄС, ОЕСР, ООН). Наприклад, конвенція ООН по боротьбі з корупцією, міжнародне партнерство по підвищенню відкритості уряду;

- створення та розвиток «електронної держави», тобто форм управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій і елементів прямої демократії. Завдяки розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій і їх

можливостям, вони вважаються реальним фактором, який буде сприяти зміні всієї системи.

Визначаючи сутність менеджеризму у державному управлінні, варто виділити наступні його характеристики:

- акцент на вимірюваних результатах і випуску продукції;
- управлінський інструменталізм, що означає, що державна політика розробляється главами міністерств і відомств, а потім реалізується підлеглими департаментами;
- інтеграція, тобто високий ступінь координації, погодженості та зв'язаності між різними урядовими департаментами;
- гарантія загальних цільових настанов у діяльності урядових служб.

До споживача суспільних благ відносяться, як до покупця, що припускає здійснення державного управління, орієнтованого на покупця. Ефективне державне керування забезпечує задоволення суспільних потреб. Оцінка цінності публічного блага клієнтом для самого себе породжує ефективність винятково в умовах відсутності конфлікту інтересів, а при його наявності вимагає ефективних інститутів адміністративного й суспільного нагляду з метою профілактики зловживань. Виникла концепція "менеджменту публічних цінностей" протистоїть економічному підходу до публічного керування й вводить ряд імперативів, які по частинах переглядають питання відносин держави та суспільства в частині менеджериальних цілей, публічного інтересу й домінуючої моделі підзвітності.

Причинами загострення протиріч у системі публічного управління є особливості функціонування, пов'язані зі складноорганізованістю елементів, а також функціонально недостатньою дієвістю механізму координаційної взаємодії вертикальних і горизонтальних рівнів системи. У цьому зв'язку, система публічного управління функціонує в умовах прояву безлічі протиріч, як основних, так і похідних від них. Суть основного протиріччя функціонування системи управління полягає у тому, що при істотній

необхідності актуалізації публічного характеру управління вимагає розв'язку, що зберігається відсутність винних механізмів залучення об'єкта управління, представленого народонаселенням тієї або іншої території, до участі у процесі формування альтернатив, критеріїв оцінювання, аналізування, вибору та перетворення у життя управлінських рішень.

Узгодження різно направлених індивідуальних інтересів виступає необхідним елементом процесу життєдіяльності системи публічного управління. Для виходу із проблемної ситуації, пов'язаної зі слабким ступенем залучення об'єкта управління у процес підготовки та перетворення у життя управлінських рішень у контексті розвитку системи публічного управління шляхом прикладного застосування інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій необхідна передача ініціативи вирішення завдань, що мають підвищений суспільний резонанс органів державного та місцевого управління у руки суспільних структур, асоційованих поруч дослідників з об'єктом управління із закріпленням за ними певних прав і обов'язків.

На сьогодні актуальними в українському суспільстві є проблеми залучення механізмів й інструментів публічного управління у процеси, пов'язані з забезпеченням економічної безпеки України, реалізацією державної закупівельної політики; функціонуванням сфери державних послуг. Розглянуті у роботах українських науковців інструменти та механізми публічного управління припускають залучення населення у публічні процеси розроблення та реалізації управлінських рішень, контролю над наданням державних послуг.

Наявність демократичного режиму передбачає відкритість публічних органів влади, формування партнерських відносин між державою та суспільством, у межах яких суспільство розглядається не лише як об'єкт впливу, але і як учасник процесу управління. Разом з тим, нова концепція публічного управління, яка використовує всі можливі інформаційних технологій для вдосконалювання процесу прийняття рішень, надання суспільних благ і послуг, побудови нових демократичних відносин між державою й суспільством не є сформованою, особливо на регіональному та

муніципальному рівнях публічного керування. Існують проблеми як у теоретичному розробленні видів, форм і методів впровадження, так і у прикладному використанні ІТ-інструментарію у системі публічного керування.

Різноманіття мережних структур, що входять у систему публічного управління, робить необхідним ідентифікацію шести видів публічного управління:

- по-перше, публічне управління, реалізоване міжнародним співтовариством (наддержавне та міждержавне);
- по-друге, публічне управління національного рівня (у межах однієї держави);
- по-третє, публічне державне управління, реалізоване на території суб'єктів держави;
- по-четверте, публічне недержавне муніципальне управління (управління територіями, місцеві співтовариства);
- по-п'яте, публічне управління, реалізоване у добровільних об'єднаннях, корпораціях, заснованих на особистих або приватних інтересах

У свою чергу, кожний з названих рівнів публічного управління має свою внутрішню структуру, обумовлену загальними тенденціями й особливостями, які властиві саме цьому рівню публічного управління. Таким чином, поняття публічного управління випливає з результату переосмислення державного управління та безпосередньо пов'язане з побудовою демократичної держави. Специфіка державного управління полягає у досягненні пріоритетних цілей держави (оборона, соціальний захист, міжнародні відносини), у той час, як публічне управління служить можливістю вираження суспільних інтересів. Отож, публічне управління виступає як результат суспільного договору між суспільством і державою, згідно з яким відбувається розподіл владних повноважень між органами влади й інститутами громадянського суспільства.

Досвід демонструє негативні характеристики існуючого бюрократичного характеру управління, який ставить інтереси організації вище інтересів особистості. Перебільшення значимості стандартизованих правил, процедур і

норм не дає можливості прояву ініціативи працівника його індивідуального підходу. Очевидно, що бюрократичний характер управління, який визначає, як працівник повинен взаємодіяти з іншими підрозділами, клієнтами та громадськістю також сприяє зниженню гнучкості організації у взаєминах із зовнішнім середовищем.

У межах удосконалювання системи публічного управління сучасні апаратні та програмні засоби відкривають нові можливості для взаємодії між учасниками публічного процесу. Порівняльна характеристика бюрократичного характеру та публічного характеру управління, модифікація якого прослідковується в умовах розвитку комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, говорить про необхідність переходу до публічного характеру управління (табл. 1.1). Таким чином, за результатами проведеного аналізування можна зробити висновок про те, що публічний характер управління забезпечує реалізацію поставлених цілей, виходячи з реальних можливостей і потреб соціальної системи.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика бюрократичного та публічного характеру управління (складено автором)

Бюрократичний характер управління	Відмінна характеристика	Публічний характер управління на основі розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій
Довготривалий характер виконання робіт	Тимчасові витрати на виконання робіт	Скорочення термінів виконання робіт за рахунок забезпечення інформаційної взаємодії
Регламентована постановка завдань по строгій ієрархії підпорядкованості	Постановка завдань	Автоматизована безперешкодна постановка завдань між учасниками публічного процесу
Багатоетапний, установлений контроль	Контроль	Оцінювання діяльності будь-якого учасника публічного управління в інтерактивному режимі
Надання звітності у встановлений термін, згідно із затвердженим регламентом	Звіт про виконання поставлених завдань	Надання звітності в електронному вигляді
Централізована форма прийняття управлінських рішень без дослідження позиції населення	Управлінські рішення	Залучення населення у процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень за допомогою використання інформаційних систем

Самостійне прийняття рішень центром і їх реалізація від імені громадян	Місце громадян у системі управління	Залучення активної частини населення до участі у діяльності органів державної влади
Вертикальні, жорстко регламентовані зв'язки	Управлінські зв'язки	Мережа вертикальних і горизонтальних комунікацій

На сучасному етапі розвитку публічного характеру управління використовуються наступні інструменти:

- технології електронного уряду;
- алгоритми побудови інноваційної інфраструктури у тісному взаємозв'язку з розвитком прикладних механізмів державно-приватного партнерства;
- маркетингові інструменти, орієнтовані на формування позитивного бачення політики органів державної влади;
- технологічні інновації у сфері краудсорсингу, форсайту та публічного аудиту.

Роль географії для ґрунтовного вивчення просторової диференціації влади та розвитку місцевого самоврядування доволі велика. Географічні дослідження тісно пов'язані із аналізом політичних процесів, адже саме ця наука вивчає розміщення у просторі об'єктів та явищ, які впливають на формування управлінської та політичної систем. Зокрема мова йде про такі напрямки географічної науки, як економічна та політична географія. Економічна географія аналізує просторові закономірності суспільного розвитку, які так чи інакше формують дії суб'єктів політики, геополітики чи міжнародних відносин. Політична географія, у свою чергу, розглядає організацію політичної діяльності у просторі, співвідношення політичних сил, процесів, суспільних інституцій у територіальному плані [21, с. 127].

Також значну роль для вивчення етапів становлення та розвитку територіальної організації влади або місцевого самоврядування на певних територіях країн та регіонів відіграє історична географія. Завдяки методам науки та опрацюванню відповідних джерел можна дослідити, як змінювалася

система розселення населення на відповідних територіях, як змінювалися форми ведення господарства, економічна активність, а також, що є особливо важливим, форми публічної влади та управління від найдавніших часів до наших днів. Історико-географічні аспекти дають можливість розуміти, яким чином формується та чи інша політична і управлінська культура, звичаї, традиції, які або є частиною сучасної нормативно-правової бази, або ж мали опосередкований вплив на законодавство тих чи інших країн [30].

Фактично, саме географія найбільш детально займається питаннями просторової організації суспільства та влади, що так чи інакше має вплив на політичну та управлінську сферу в цілому. Дослідження просторової організації є важливим прикладним аспектом. Взагалі, просторову або ж територіальну організацію варто розглядати, як порядок, принцип розміщення та аналіз зв'язків між певними елементами якоїсь цілої системи у просторі.

Уперше концепцію просторової організації розробив американський географ Р. Морілл; вона дала поштовх розвитку подальших суспільно-географічних досліджень, які в нашій державі здійснювали такі визначні науковці як М. Пістун, О. Топчієв, О. Шаблій, Я. Олійник та інші.

М. Пістун відносить територіальну організацію до комплексу методів структурного аналізу суспільно-географічних досліджень. Він вбачає у територіальній організації процес певного роду просторової впорядкованості, що трансформується у варіативні територіальні утворення. Чинниками такої трансформації виступають різноманітні об'єктивні та суб'єктивні фактори розвитку та діяльності суспільства [26].

За О. Топчієвим, під територіальною організацією суспільства слід розуміти особливості розташування складових елементів життя та діяльності населення. Вона інтерпретує фрагменти географічної оболонки з точки зору просторової впорядкованості. Сучасна територіальна організація суспільства - це результат просторової впорядкованості господарського та соціально-культурного життя населення, який утворився в ході історичної взаємодії

людини та природного середовища на певній території. Тобто, історичний фактор є одним із важливих [40].

О. Шаблій визначає її як здатність задовольняти певні потреби суспільства, здійснення зовнішніх та внутрішніх функцій, процес внутрішнього перерозподілу просторових та позиційних відношень [24].

Певна частина вчених не погоджуються із думкою вищезгаданих науковців та стверджують, що територіальна організація суспільства не має на меті дослідження зв'язків між елементами системи, а розглядає лише чинники та фактори, які вплинули на формування того чи іншого територіального утворення. У такому випадку, має місце ототожнення територіальної організації з розміщенням, що практикується у певних наукових колах та джерелах.

Проте М. Фащевський стверджує, що для суспільно-географічних досліджень важливим є виявлення горизонтальної упорядкованості процесів чи явищ, яка виражається терміном територіальної або регіонально-просторової організації [24]. Ця теза не має підтримки і з боку науковця Б. Хорєвого, який стверджує, що територіальна організація суспільства та розміщення не є тотожними поняттями, з чим автор даної роботи погоджується. Б. Хорєвий наголошує, що «розміщення» характеризує лише прив'язку елементів до території, у той час, коли територіальна організація суспільства додає ще просторову взаємодію, яка може бути безпосередньою або латентною.

М. Паламарчук та О. Паламарчук розглядали територіальну організацію суспільства як доволі широке поняття, що включає у себе не лише аналіз розміщення об'єктів та зв'язків між ними у просторі, а й розглядає сукупність процесів розміщення об'єктів, поєднання різних типів систем, формування інтегрованих суспільно-територіальних комплексів [33].

Я. Олійник та А. Степаненко стверджують, що територіальна організація суспільства є одним із домінуючих понять з точки зору суспільно-географічних досліджень. Воно включає у себе всі основні фактори, які здійснюють вплив на регіонально-економічний розвиток. Територіальна організація оперує такими

категоріями, як регіональне управління, адміністративно-територіальний устрій, розвиток територіальних об'єктів управління та соціально-економічного розвитку [10].

Щодо територіальної організації влади, то її можна трактувати як систему горизонтальних зв'язків форм та видів влади на певній території. Вона функціонує завдяки взаємодії місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування й територіальних органів центральної виконавчої влади. Як й інші вищезазначені категорії, територіальна організація влади має безліч трактувань. Зокрема, Я. Жовнірчик розглядає територіальну організацію влади, як комплекс факторів територіального поділу та форми влади, системи народонаселення, регіональних відмінностей у системах організації влади, взаємовідносин суспільства та навколишнього природного середовища, а також проблеми регіонального соціально-економічного та політичного розвитку. Це комплексна конституційно-правова категорія, що базується на декількох чинниках, включно з територіальним. В. Григор'єв доходить до висновку, що під територіальною організацією влади можна варто розуміти систему взаємовідносин між різними рівнями публічної влади в державі, що базуються на регулятивних законодавчих актах. Тобто визначають ступінь взаємозалежності між центральною владою держави та владою її інших територіальних складових [25].

Як зазначає у своїх працях В. Малиновський, кожен термін по-різному розкриває сутність територіальної організації влади. У більшості випадків наголос падає на владну складову частину, поза увагою залишаються інші чинники, які є не менш важливими, наприклад адміністративно-територіальний. Сам же вчений припускає, що територіальна організація влади – це основоположна категорія при означенні держави, адже вона включає у себе правовий статус територіальних утворень та взаємозв'язки між центром та регіонами. Тому її варто розуміти як організацію публічної влади у контексті адміністративно-територіального устрою держави, яка розглядається на певному територіальному рівні [29].

У роботах А. Матвієнка також стверджується, що феномен територіальної організації влади є комплексним та може розглядатися у якості об'єкта чи предмета досліджень різних галузей науки: історії, географії, політології, державного управління, права, тощо. З одного боку, це дозволяє розглядати проблематику за допомогою різних підходів з використанням складного комплексу методів, а з іншого боку, відсутність уніфікованого понятійно-категоріального апарату створює непорозуміння у трактуванні взаємозв'язків та процесів, які властиві системі територіальної організації влади [60, с. 7-12, 32].

Завдяки використанню бібліометричних методів, нам вдалося виявити закономірності розвитку проблематики територіальної організації влади у вітчизняній науці. Варто відзначити, що зацікавленість до територіальної організації влади зростає у всіх сферах. По-перше, тематика є надзвичайно актуальною для України, по-друге, результати трансформації територіальної організації влади безпосередньо впливають на предметне поле кожної із вище зазначених галузей науки. Деталі зображені на рис. 1.1. Завдяки діаграмі зрозуміло, що відносно стабільно дана тематика розвивалася лише у галузі права, послідовний інтерес зростав у науковців-економістів, різке зростання публікацій у 2018-2019 рр. характерне для суспільної географії (81% публікацій за 2 роки) та державного управління (71% публікацій за 2 роки).

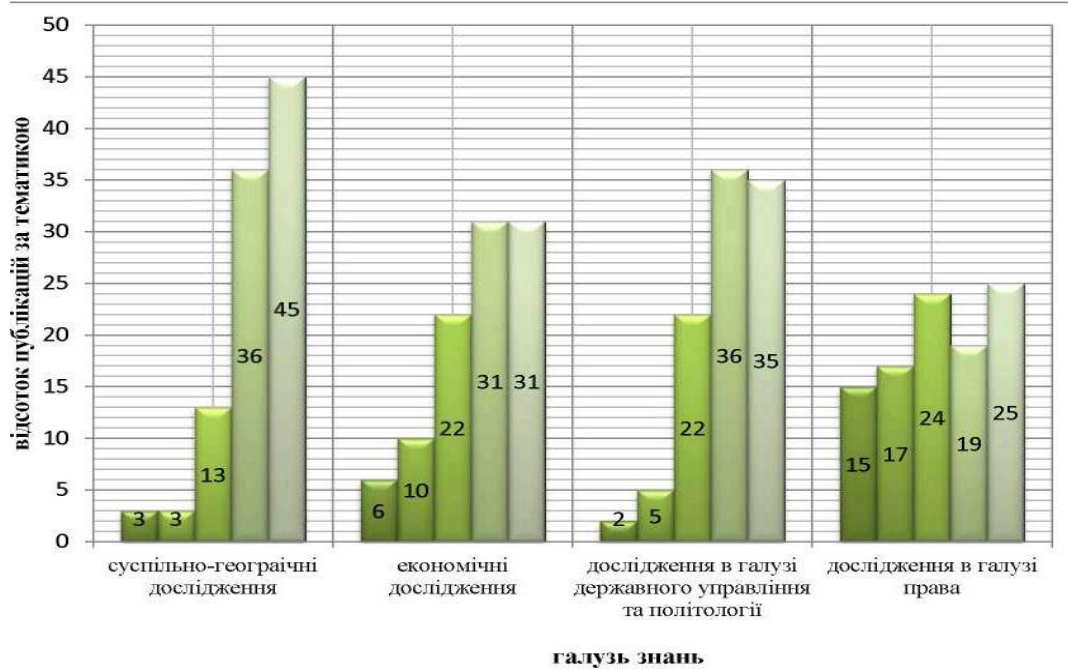


Рисунок 1.1 – Динаміка розвитку тематики територіальної організації влади у сферах наукових досліджень (сформовано автором)

Однією із причин такого зростання зацікавленості можна вважати об'єднання територіальних громад. У 2016 році відбулися перші вибори в об'єднаних територіальних громадах, а, отже, ці нові адміністративно-територіальні утворення почали повноцінну роботу у напрямках стратегічного планування та управління розвитком територій, удосконалення надання адміністративних послуг, комунікації з населенням, впровадження елементів партисипативної демократії, тощо.

У свою чергу, це розширило предметне поле досліджень, у першу чергу, фахівців суспільної географії та державного управління.

Предметне поле досліджень територіальної організації влади фахівцями різних галузей також було проаналізовано. Було відібрано 7 ключових слів у кожній галузі, які найчастіше згадувалися у публікаціях за період з 2016 по 2019 рік (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Предметне поле дослідження територіальної організації влади (сформовано автором)

Сфера дослідження	Ключові слова	Відсоток застосування у публікаціях
1	2	3
Суспільно-географічні дослідження	адміністративно-територіальний устрій	12
	об'єднані територіальні громади	21
	децентралізація	21
	спроможність громади	12
	територіальна організація влади	12
	регіон	18
	територіальне планування	9
Економічні дослідження	бюджетна децентралізація	14
	фіскальна політика	9
	фінансова спроможність	5
	територіальна громада	9
	фіскальна децентралізація	12
	місцевий бюджет	19
	економічний розвиток	9
Дослідження в галузі державного управління та політології	місцеве самоврядування	13
	державне управління	10

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	децентралізація	17
	адміністративно-територіальна реформа	6
	територіальна громада	7
	громадянське суспільство	9
	публічні послуги	5
	місцеве самоврядування	27
клітинки	децентралізація	15
	публічна влада	13
	муніципальне право	11
	передача повноважень	6

	нормативно-правове регулювання	11
	територіальна громада	9

Як бачимо, незважаючи на спільну проблематику досліджень – трансформацію територіальної організації влади та місцевого самоврядування в умовах децентралізації, предметне поле досліджень усіх сфер різниться. Суспільно-географічні дослідження частково спрямовані на проблематику розвитку об'єднаних територіальних громад у регіональному вимірі, з акцентом на управління територіями. Дослідження фахівців економічної сфери спрямовані значною мірою на розкриття специфіки фіскальної та бюджетної децентралізації, державних дотацій та наповненості місцевих бюджетів. Фахівці державного управління є доволі широко профільними в питаннях територіальної організації влади, але у більшості випадків увага їхніх досліджень сконцентрована у напрямку розподілу повноважень між місцевим самоврядуванням та органами державної влади, розвитком громадянського суспільства у територіальних громадах, комунікації з населенням та наданням публічних послуг. Фахівці галузі права сконцентровані на нормативно-правовому регулюванні передачі повноважень на місця, тощо.

Повернемося до специфіки вивчення територіальної організації влади географами. Завдяки результатам бібліометричного аналізування публікацій за період з 2016 по 2019 роки, підтвердження отримує судження, що суспільно-географічні дослідження даної проблематики спитаються на територіальний вимір і в основу предметного поля ставлять, у першу чергу, територію певного рівня.

1.3 Сутність якості процесу управління та надання послуг бюджетних організацій, його основних чинників

Найважливішим етапом бюджетного процесу є виконання бюджету, у межах якого втілюються в життя розроблені плани та програми

довгострокового розвитку. Функціонування Державної казначейської служби дає можливість на підставі чітко визначених обсягів реальних потреб найраціональніше проводити оптимізацію бюджетних потоків, забезпечувати безперервне фінансування всіх учасників бюджетних відносин, робити процес виконання бюджету прозорішим та ефективнішим.

Система органів казначейської служби є інститутом управління грошовими потоками урядових коштів на загальнодержавному рівні. Формування певної організаційної структури ДКСУ при функціонуванні вже існуючого органу управління державними фінансами – Міністерства фінансів України – мало вагомї підстави.

Контроль, який забезпечується органами казначейства, дуже різноманітний і охоплює весь процес виконання державного та місцевих бюджетів починаючи від підготовчих етапів забезпечення обслуговування, продовжуючи безпосереднім обслуговуванням та закінчуючи наданням звітності про виконання бюджетів.

З 1961 р. уперше заявляється поняття “загальне управління якістю”, що дало назву розвитку теорії управління якістю і водночас породило нову культуру керування організаціями, яка базується на наступних постулатах:

- управління якістю повинне охоплювати всі стадії життєвого циклу товару й усі керівні рівні організації при розв’язанні технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних завдань;
- якість необхідно проектувати на ранніх стадіях життєвого циклу виробу;
- вимоги до виконання робіт доцільно встановлювати у стандартах підприємства;
- необхідно забезпечити участь в роботі зі створення якості всіх співробітників від верху до низу (top-down);
- необхідний суворий облік витрат на якість в організації.

Дж. Джуран першим обґрунтував перехід від контролю якості до управління якістю, а також є автором концепції щорічного поліпшення якості (Annual Quality Improvement), основними принципами якого є:

- планування керівництвом поліпшення якості на всіх рівнях і в усіх сферах діяльності підприємства;
- розробка заходів, спрямованих на усунення та запобігання помилок в галузі управління якістю;
- перехід від адміністрування (наказів зверху) до планомірного управління всією діяльністю в галузі якості;
- удосконалювання адміністративної діяльності включно [21, с. 34].

Вивчаючи систему управління якістю насамперед спробуємо визначити саме поняття “якість”. Його еволюція сягає ще часів Аристотеля і узагальнена у працях Е. М. Векслера, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевича. У 1.1 представимо трактування поняття “якість” різними авторами.

Таблиця 1.3 – Трактування поняття “якість” різними авторами

Автори	Формулювання визначення якості
1	2
Аристотель (III ст. до н.е.)	Розходження між оцінками предметів; диференціалізація за ознакою “гарний-поганий”. Якість є, перш за все, тотожна з буттям визначеність, щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість.

Продовження табл. 1.3

1	2
Китайська версія / Давній Китай (I-II ст. до н.е.)	Ієрогліф, який позначає якість, складається з двох елементів – “рівновага” і “гроші” (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттю “висококласний”, “дорогий”.
Гегель (XIX ст.)	Якість, перш за все, тотожна з буттям визначеність/певність, щось перестає бути тим, чим воно є, коли втрачає свою якість.
В. Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти: об’єктивні фізичні характеристики і суб’єктивні оцінки (наскільки рід “гарна”).
К. Ісікава (1950 р.)	Якість – властивість, яка реально задовольняє споживача.
Дж. Джуран (1979 р.)	Якість має два аспекти: - придатність для використання (відповідність призначенню); - суб’єктивна оцінка – ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона

	задовольняла ці потреби).
Державний стандарт ДСТУ 15467-79	Якість продукції – сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що додають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби.
Американський інститут стандартів та американське товариство якості (90-ті рр. XX ст.)	Якість – загальна кількість особливостей і характеристик продукту або послуги, яка поширюється на його здатність задовольняти певні потреби.
Міжнародний стандарт ISO 8402-94	Якість – сукупність характеристик об'єкта, що стосується його спроможності задовольняти встановлені й передбачувані потреби.
Новий тлумачний словник української мови (1998 р.)	Якість: внутрішня визначеність предмета, яка становить специфіку, що відрізняє його від усіх інших; ступінь вартості, цінності, придатності чого-небудь для його використання за призначенням; добротність; та чи інша характерна ознака, властивість, риса кого-, чого-небудь.
Міжнародний стандарт ISO 9001- 2000/2008 ДСТУ ISO 9001- 2001/2009	Ступінь, з яким сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.
Генеральний секретар Європейської організації з якості Бертран Де Норей (2000 р.)	Якість – це більш, ніж сертифікація, стандарти виконання правил, це поняття про удосконалення, про те, як зробити світ кращим і як впровадити удосконалення в життя

Не дивлячись на цінність різних визначень якості, різні економічні суб'єкти сфери обслуговування все ж таки мають труднощі у розумінні якості. Поняття “якість”, особливо для послуг, досить важко визначити, так як складно визначити критерії оцінки якості. Це пов'язано з багатьма моментами, наприклад, складно визначити критерії якості, оскільки якість у сфері послуг пов'язана з мінливістю, яка залежить від виконавця послуги, його професіоналізму, настрою, стану здоров'я, досвіду, а також від того, як якість сприймається покупцем або споживачем послуги. Нами встановлено, що більшість визначень якості не відображає всіх аспектів, якими характеризується якість послуги. Наприклад, у сфері освітніх послуг якість послуг пов'язана з мінливістю, яка залежить від виконавця послуги, його професіоналізму, настрою, стану здоров'я, досвіду та інших факторів, крім того, залежить від

того, як якість сприймається покупцем або споживачем послуги, а також від ступеня виконання галузевих стандартів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У М. ТЕРНОПОЛІ

2.1 Визначення організаційних аспектів та особливостей функціонування органів казначейства

З розвитком казначейської служби в Україні розпочалося ведення обліку зобов'язань з оплати видатків, що дало можливість здійснювати оцінку договорів щодо їхньої відповідності спроможності бюджету поточного періоду. У межах виділених лімітів бюджетних зобов'язань, розпорядники бюджетних коштів отримали можливість укладати договори на поставку товарів (виконання робіт, надання послуг), і при цьому розпорядники коштів вищих рівнів не мають права знижувати дані ліміти (при умові, що під них уже укладено договір). Таким чином, спостерігається важлива роль органів казначейської служби у забезпеченні додаткового контролю за підзвітними розпоряднику організаціями.

Запровадження казначейського обслуговування бюджетів передбачало оптимізацію процесу управління грошовими ресурсами, який ґрунтується на принципі функціонування єдиного казначейського рахунку; а також здійснення попереднього і поточного контролю первинних документів розпорядників бюджетних коштів.

Виконання бюджету – одна із стадій бюджетного процесу, яка передбачає забезпечення повного і своєчасного надходження всіх передбачених бюджетом доходів і забезпечення всіх запланованих бюджетом видатків.

Під касовим виконанням державного бюджету розуміють процес, що передбачає дотримання відповідних вимог, основними з яких є:

- відкриття рахунків із виконання бюджету в системі органів Державної казначейської служби;

- здійснення видатків, визначених законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний рік, у межах реальних надходжень і в терміни, що дають можливість виконати відповідну бюджетну програму й погасити державний борг;

- проведення процедур попереднього й поточного контролю під час здійснення витрат .

Станом на 01.02.2020 р. у мережі м. Тернополя налічувалося 29 розпорядників та 8 одержувачів бюджетних коштів державного бюджету. Кількість установ в мережі змінилась в сторону зменшення у зв'язку із ліквідацією деяких установ та впровадженням в дію нових норм закону, що передбачають фінансування певних установ із місцевих бюджетів.

Зміни до кошторисів вносяться після внесення змін до розпису. Розпорядники та одержувачі бюджетних коштів протягом наступного дня після затвердження довідок, але не пізніше останнього робочого дня місяця подають їх відповідному органу Казначейства для реєстрації та взяття на облік. На практиці з виконанням цієї норми виникає ряд проблемних питань. Так, не всі розпорядники та розпорядники нижчого рівня, що мають мережу, вчасно інформують свої підвідомчі установи про зміни до розпису і, як наслідок невчасно затверджують їм зміни до кошторисів. Особливо гостро постає питання наприкінці звітного періоду, оскільки неподання та несвоєчасне подання довідок про зміни до кошторисів призводить до невідповідності показників розпису і кошторисів, що призводить до викривлення даних обліку та є порушенням бюджетного законодавства.

Внесення змін до кошторисів за спеціальним фондом має свої особливості. Наприклад, зміни до спеціального фонду кошторису за власними надходженнями здійснюються без внесення відповідних змін до бюджетного розпису за спеціальним фондом бюджету. Зміни до кошторису вносяться в тому разі, коли загальний обсяг фактичних надходжень до цього фонду разом із

обсягом залишків бюджетних коштів на його рахунках на початок р. буде більший, ніж відповідні надходження враховані в кошторисі на відповідний рік. Підставою для внесення зміни до спеціального фонду кошторису за власними надходженнями є довідка органу Казначейства про підтвердження надходжень на спеціальні реєстраційні рахунки, та довідка про зміни до кошторису.

При цьому, обслуговування бюджетів органами Казначейства України передбачає:

- використання різноманітних інструментів для забезпечення чіткої регламентації процесів виконання бюджетів;
- забезпечення якісного фінансового контролю за усіма грошовими потоками (як за доходами, так і за видатками бюджетів);
- повноцінне відображення усіх проведених операцій у відповідних реєстрах;
- забезпечення ліквідності єдиного казначейського рахунку за допомогою інструментів оперативного управління бюджетними коштами (в тому числі розміщення тимчасово вільних бюджетних коштів на фінансовому ринку).

За допомогою Казначейства забезпечується економія бюджетних коштів, а також вчасне фінансування захищених статей видатків (в тому числі за допомогою механізму покриття тимчасових касових розривів). Діяльність органів Казначейства спрямована на забезпечення економії бюджетних коштів. Це стає можливим за рахунок:

- контролю за цільовим використанням коштів;
- економії на платі за банківське розрахунково-касове обслуговування;
- здійснення контролю за додержанням законодавства про закупівлі за державні кошти.

Надзвичайно важливими є питання деталізації обліку окремих стадій бюджетного процесу, що забезпечує більш повну реалізацію принципів, закладених у Бюджетному кодексі України, а також дозволяє максимально нівелювати невідповідності реального стану державних фінансів попереднім прогнозам, що неминуче виникають в умовах невизначеності економічної

ситуації. Казначейство України бере безпосередню участь в даних процесах. Згідно норм чинного законодавства касове виконання бюджету треба розуміти як сукупність технологічних процедур акумулювання грошових коштів та їх розподілу відповідно до нормативів і бюджетних призначень, а також касового супроводу грошових потоків бюджетних коштів до розпорядників (чи безпосередньо до одержувачів) бюджетних коштів. Зарахування податкових та інших надходжень на відповідні рахунки обліку виконання бюджетів усіх рівнів (у тому числі міжбюджетні розрахунки), ведення обліку, складання звітності щодо виконання бюджетів та інші функції свідчать про важливу роль ДКСУ в цих процесах.

Отже, можна узагальнити основні переваги казначейської системи обслуговування державного бюджету (рис. 2.1).

Переваги застосування казначейської системи обслуговування

- Достатня безпека зберігання фінансових ресурсів держави за допомогою мережі Національного банку України (зосередження бюджетних коштів на СКР в НБУ зменшує ризик їх втрати)
- Можливість повноцінного контролю за потоками бюджетних коштів як між рівнями бюджетної системи, так і від усіх розпорядників до кінцевих отримувачів бюджетних коштів;
- Можливість оперативного управління коштами державного бюджету на підставі деталізованого обліку усіх без винятку операцій щодо отримання доходів та фінансування видатків бюджетів усіх рівнів;
- Скорочення термінів надходження коштів на рахунки бюджетів для фінансування видатків (як мінімум, на один день);
- Поява можливості і в подальшому підвищенні швидкості оборотності коштів держави;
- Існування надійної та безпечної платіжної системи у сфері державних фінансів.

Рисунок 2.1 – Переваги застосування казначейської системи обслуговування

Таким чином, складно сформулювати одночасно правильне, чітке, коротке, але повне визначення такого складного та багатофункціонального

процесу казначейського обслуговування бюджетів. Але важливо розуміти, що даний процес базується на системності і повинен відповідати принципам балансу доходів та видатків бюджету, і при цьому максимально всеохоплююче забезпечувати соціально-економічні потреби населення.

2.2 Аналізування фінансових результатів діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі

Державна казначейська служба акумулює кошти платників податків, розпорядників бюджетних коштів та інших клієнтів на єдиному казначейському рахунку, а інформація про конкретно здійснені операції з ними, їхня економічна суть відображається на рахунках, відкритих для їхніх власників на відповідному рівні органів Державної казначейської служби.

Її функціонування дає можливість проводити оптимізацію бюджетних потоків, забезпечувати безперервне фінансування всіх учасників бюджетних відносин, робити сам процес виконання бюджету прозорішим та ефективнішим.

Система органів казначейської служби є інститутом управління грошовими потоками бюджетних коштів на загальнодержавному рівні.. Теперішня організаційна структура органів ДКСУ наведена на рис. 2.3.

Трактування фінансового контролю полягає у тому, що він є системою спостереження за фінансовою діяльністю об'єкта управління, системою перевірки дотримання фінансового законодавства суб'єктами фінансових відносин, системою захисту фінансових інтересів усіх суб'єктів господарювання та управління. Основним підходом, що розкриває сутність фінансового контролю, є те, що він є системою спостереження за фінансовою діяльністю установи, організації, держави, а також те, що це одна з найважливіших функцій управління фінансовою системою, яка має спеціальну цільову спрямованість, певні специфічні способи здійснення.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура органів
Державної казначейської служби України

Проаналізуємо результати фінансової діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі за 2018-2019 рр. (табл. 2.1).

Як бачимо з табл. 2.1, позитивне значення фінансового результату за загальним фондом у 2019 р. (у розмірі 51229,46 грн.) та у 2018 р. (у розмірі 202481,96 грн., що майже втричі перевищує показник 2018 р.), а також значення фінансового результату за спеціальним фондом у 2019 р. (у розмірі 4620 грн.) свідчить, що фінансування поступило в межах запланованого кошторису. Відсутність фінансового результату за спеціальним фондом Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі у 2018 р. свідчить про нестачу фінансування.

Таблиця 2.1 – Аналізування результатів фінансової діяльності за загальним та спеціальним фондами Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі за 2018-2019 рр., грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2016 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
Загальний фонд:				
Отримані доходи	-	18515716,85	18515716,85	-
Видатки та надання кредитів	-	18364464,35	18364464,35	-
- у тому числі: поточні	-	18364464,35	18364464,35	-
Фінансовий результат за загальним фондом	51229,46	202481,96	151252,5	295,25
Спеціальний фонд				
Отримані доходи	-	7556908,59	7556908,59	-
Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно законодавства	-	27,54	27,54	-
- у тому числі: плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	-	27,54	27,54	-
Інші надходження спеціального фонду	-	7556881,05	7556881,05	-
Перераховано залишок		-1000,00	-1000,00	-
Видатки на надання кредитів	-	7553288,19	7553288,19	-
- у тому числі: поточні	-	73804,72	73804,72	-
капітальні	-	7479483,47	7479483,47	-
Інші видатки				
Фінансовий результат за спеціальним фондом	-	4620,40	4620,40	-

Однак позитивним є відсутність негативного результату використання коштів, а це означає, що видатки публічної установи не перевищують її доходи.

Проаналізуємо результати фінансової діяльності за дохідною та видатковою частинами Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі у розрізі 2018-2019 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналізування доходів та видатків Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі у 2018-2019 р., грн.

Показники	Код рядка	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
1	2	3	4	5	6
I. Фінансовий результат діяльності					
Доходи					
Доходи від обмінних операцій:					
- бюджетні асигнування	2010	3766710	6224216	2457506	65,24
Доходи від продажу активів	2030	-	92	92	-
Доходи від продажу активів	2050	2	2	-	-
Усього доходів від обмінних операцій	2080	3766710	6224216	2457506	65,24
Усього доходів	2200	3766710	6224216	2457506	65,24
Витрати					
Витрати за обмінними операціями:					
- витрати за виконання бюджетних програм	2210	3129324	4078352	949028	30,33
Інші витрати за обмінними операціями	2250	3360	2160	-1200	-35,71
Усього витрат за обмінними операціями	2290	3132684	4080512	947828	30,26
Витрати за необмінними операціями:					
Інші витрати за необмінними операціями	2310	619960	2118191	1498231	241,67
Усього витрати за необмінними операціями	2340	619960	2118191	1498231	241,67

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Усього витрат	2380	3752644	6198703	2446059	65,18
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	14160	25515	11355	80,19
II. Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету					
Загальнодержавні функції	2420	3144144	4087375	943231	29,99
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	608500	2111328	1502828	246,97
Усього:	2520	3752644	6198703	2446059	65,18
III. Виконання бюджету (кошторису)					
IV. Елементи витрат за обмінними операціями					
Витрати на оплату праці	2820	2341772	2952915	611143	26,09
Відрахування на соціальні заходи	2830	514143	616520	102377	19,91
Матеріальні витрати	2840	269632	504840	235208	87,23
Амортизація	2850	3777	4077	300	7,94
Інші витрати	2860	3360	2160	-1200	-35,71
Усього	2890	3132684	4080512	947828	30,26

З табл. 2.2 бачимо наявність доходів Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі у розмірі у 2019 р. у розмірі 6224216 грн., що 2457506 грн. (або 65,24%) більше, ніж у 2018 р., а витрат – у розмірі 6198703 грн., що на 2446059 грн. (або 65,18%) грн. більше у порівнянні до 2018 р. Простежується позитивне явище – збільшення профіциту коштів на 11355 грн. (або 80,19%) у звітному 2019 р. у порівнянні з 2018 р., тобто доходи публічної установи перевищують її видатки. У 2018 р. також був наявний профіцит – у розмірі 14160 грн., що є позитивним явищем. Це свідчить про достатнє фінансування у публічній організації в аналізованих 2018-2019 р.

Аналізуючи видатки бюджету за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі у розрізі 2018-2019 рр. спостерігається їх суттєве зростання у 2019 р. порівняно до попереднього 2018 р. – на 2446059 грн. (або 65,18%) за

рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції" – на 943231 грн. (або 29,99%) та "Соціальний захист та соціальне забезпечення" – на 1502828 (або 246,98%).

Досліджуючи елементи витрат за обмінними операціями Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі, бачимо, що вони зросли у 2019 р. порівняно до 2018 р. на 611143 грн. (або 26,09%). Причиною такого зростання є значне збільшення майже усіх складових: витрат на оплату праці – на 611143 грн. (або 26,09%), відрахувань на соціальні заходи – на 102377 грн. (або 19,91%), матеріальних витрат – на 235208 (або 87,23%), амортизації – на 300 грн. (або 7,94%). Однак виняток склали інші витрати, які зменшились на 1200 грн. (або 35,71%).

2.3 Дослідження якісних характеристик процесу управління та надання послуг Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі

За останні декілька років Державною казначейською службою України було проведено цілий ряд заходів щодо вдосконалення (модернізацій) програмного забезпечення та автоматизованих систем, що використовуються органами Державної казначейської служби України. Зокрема побудовано захищеного вузол Інтернет-доступу (ЗВІД), АЦСК ДКСУ, створено єдину платформу системи обслуговування бюджетів АС "Є-Казна" та інші.

Завершальним етапом обслуговування бюджетів за видатками є облік та складання звітності про виконання бюджетів. Усі операції, проведені органами Державного казначейства, оформляються відповідними документами, що містять інформацію про характер операцій та є підставою для відображення їх в обліку .

При оцінюванні державних службовців організації зазвичай аналізують динаміку чисельності та склад персоналу, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів. Кількість штатних працівників за 2018-2019 рр. була

незмінною – на рівні 33 осіб. Аналізування складу фонду оплати праці штатних працівників Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі за 2018-2019 рр. приведемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналізування складу фонду оплати праці штатних працівників Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі у 2018-2019 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	1291,2	1802,3	511,1	39,6
Фонд основної заробітної плати	642,3	846,4	204,1	34,6
Фонд додаткової заробітної плати	539,5	797,4	257,9	47,8
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	316,0	432,4	116,4	36,4
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	88,3	135,7	47,3	53,7
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	135,2	2,1	-133,1	-98,45
Заохочувальні та компенсаційні виплати	109,4	158,5	49,1	44,88
Оплата за невідпрацьований робочий час	151,5	227,2	75,7	75,7

Досліджуючи склад фонду оплати праці штатних працівників УДКСУ у м. Тернополі за 2018-2019 рр. слід відмітити зростання фонду оплати праці штатних працівників: у 2019 р. – на 511,1 тис. грн. (39,6%) порівняно до 2018 р., що має позитивну тенденцію, не дивлячись на стабільний склад на рівні 34 осіб упродовж двох останніх років. Досліджуючи фонд основної заробітної плати за 2018-2019 рр. бачимо, що у 2019 р. відбулося збільшення на 204,1 тис. грн. (34,6%) порівняно до 2018 р. У свою чергу, аналізуючи фонд додаткової

заробітної плати за 2018-2019 рр., простежується також позитивна тенденція до зростання: у 2019 р. – на 257, 9 тис. грн. (47,8%) по відношенні до 2018 р. Такі показники, як надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, заохочувальні та компенсаційні виплати, оплата за невідпрацьований робочий час мають позитивну тенденцію до збільшення.

Аналізування розподілу штатних працівників за розмірами заробітної плати казначейства за 2018-2019 рр. покажемо за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналізування розподілу штатних працівників за розмірами заробітної плати у 2018-2019 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, осіб	33	33	-	-
у тому числі у розмірі, грн:				
- від 6000,01 до 7000,00	-	-	-	-
- від 7000,01 до 8000,00	6	4	-2	-33,3
- від 8000,01 до 10000,00	13	9	-4	-30,8
- від 10000,01 до 15000,00	14	19	5	35,71
- від 15000,01 до 20000,00	-	1	1	-
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацьовали норму робочого часу, встановлену на місяць	29	30	1	3,44

Здійснюючи аналізування розподілу штатних працівників за розмірами заробітної плати органу казначейської служби за 2018-2019 рр., можна зробити висновок, що кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, залишалась стабільною упродовж 2018 та 2019 рр. на рівні 33 осіб. У структурі розміру заробітної плати упродовж

2018-2019 рр. бачимо незначне зростання штатних працівників, які отримували заробітну плату від 15000,01 до 20000,00 грн. на місяць у кількості однієї особи. Чисельність штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць, у 2019 р. збільшилась на 1 особу у порівнянні до 2018 р.

Доцільним також буде проаналізувати кількість та фонд оплати праці окремих категорій працівників 2018-2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналізування кількості та фонду оплати праці окремих категорій працівників у 2018-2019 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2016 р. (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
Кількість жінок із середньооблікової кількості штатних працівників, осіб:	30	29	-1	-3,3
Фонд оплати праці жінок, тис. грн.	998,3	1557,8	559,5	56
Кількість відпрацьованих людино-годин	53310	51533	-1777	-3,3
Середньооблікова кількість працівників, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету	34	34	-	-
Фонд оплати праці працівників, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету, тис. грн.	1291,2	1802,3	511,1	39,6
Кількість працівників, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні): - працюють за цивільно-правовими договорами	1	1	-	-

Фонд оплати праці працівників, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні): - працюють за цивільно-правовими договорами	15,8	17,3	1,5	9,5
--	------	------	-----	-----

Результати проведеного аналізування кількості та фонду оплати праці окремих категорій працівників міського казначейства 2018-2019 рр. свідчать про те, що показник фонду оплати праці жінок був найвищим у 2019 р. – на рівні 1557,8 тис. грн., що на 559,5 тис. грн. (56%) більше у порівнянні до 2018 р. Таку ж тенденцію до зростання мав показник фонду оплати праці працівників, оплата праці яких фінансується за рахунок коштів державного та місцевого бюджету – на рівні 1802,3 тис. грн., а також показник фонду оплати праці працівників, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні) – ті, які працюють за цивільно-правовими договорами – на рівні 17,3 тис. грн. у цьому ж році

У процесі касового виконання бюджету органи казначейства часто мають справу із неналежним виконанням бюджетного законодавства розпорядниками коштів. Так, УДКС у м. Тернополі оформлено ряд попереджень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Попередження про неналежне виконання бюджетного законодавства розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, оформлених органами казначейства по м. Тернополю у 2018-2019 рр., у розрізі їх видів

Види попереджень	2018 р.		2019 р.	
	Кількість	сума, тис. грн.	Кількість	сума, тис. грн.
при реєстрації зобов'язань (фінансових зобов'язань)	1	16429,7	47	3556,0
у прийнятті до виконання платіжних доручень	0	0,0	1	28,0
у порушенні бюджетного законодавства згідно з ст.51 та ст.116 БКУ	4	100,0	16	0,0

Разом	5	16529,0	64	3584,0
-------	---	---------	----	--------

За даними вище представленої табл. 2.6 спостерігаємо, що УДКС у м. Тернополі оформлено у 2018 р. оформлено 5 попереджень про неналежне виконання бюджетного законодавства на суму 16529,00 тис. грн. у розрізі наступних видів: при реєстрації зобов'язань (фінансових зобов'язань) – 1 попередження на суму 16429,7 тис. грн.; у прийнятті до виконання платіжних доручень – 0 попереджень; у порушенні бюджетного законодавства згідно з ст. 51 та ст. 116 Бюджетного Кодексу України – 4 попередження на суму 100,00 тис. грн.

Відповідно, у 2019 р. оформлено 64 попередження про неналежне виконання бюджетного законодавства на суму 3584,00 тис. грн. у розрізі наступних видів: при реєстрації зобов'язань (фінансових зобов'язань) – 47 попереджень на суму 3556,0 тис. грн.; у прийнятті до виконання платіжних доручень – 1 попередження на суму 28,0 тис. грн.; в порушення бюджетного законодавства згідно з ст. 51 та ст. 116 Бюджетного Кодексу України – 16 попереджень.

Найбільшу кількість попереджень складено у 2019 р. Найбільшу питому вагу складають попередження оформлені при реєстрації зобов'язань (фінансових зобов'язань). В основному це порушення термінів реєстрації бюджетних зобов'язань та фінансових зобов'язань.

Отже, ефективний казначейський контроль дає змогу запобігти суттєвим порушенням законодавства, що у свою чергу здійснює позитивний вплив на управління єдиним казначейським рахунком та державними фінансами в цілому. Тому, в умовах економічної кризи надзвичайно важливою й особливо актуальною функцією казначейської служби є недопущення порушень чинного законодавства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ У М. ТЕРНОПОЛІ

3.1 Впровадження сучасних інформаційних систем електронного обслуговування для ефективного управління коштами у діяльності міського казначейства

На сьогодні необхідно сконцентрувати зусилля на реалізації державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів та ефективному управлінні фінансовими ресурсами держави, на необхідності дотримання прозорих правил ефективного та раціонального використання державних коштів, недопущенні бюджетних правопорушень. У сучасних умовах децентралізації державних фінансів, перед ДКС України ще стоїть безліч завдань як організаційних, технічних, так і покращення механізму казначейського обслуговування бюджетів. Актуальним є удосконалення діючих механізмів та пошук нових напрямів розвитку казначейської системи обслуговування бюджетів, що є необхідним елементом структурної перебудови державних фінансів та ефективним засобом раціонального використання державних коштів.

Основним завданням Державної казначейської служби України є удосконалення системи ефективного управління коштами державного бюджету і процедур попереднього контролю за їх витрачанням, розробка нової системи бухгалтерського контролю і звітності, чітке визначення й розподіл функцій між учасниками бюджетного процесу, створення єдиного комплексу технічних і програмних засобів інформаційної системи Державного казначейства. На сучасному етапі у Державній казначейській службі України діє програмно-технічний комплекс АС “Є-Казна”.

На сьогоднішній день існують наступні пріоритетні напрями роботи Державної казначейської служби України:

1. Участь у модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі.
2. Запровадження централізованої моделі виконання дохідної частини бюджетів.
3. Розробка модулю системи АС “Є-Казна” для автоматизації виконання судових рішень.
4. Впровадження механізму взаємодії інформаційно-телекомунікаційної системи ДКСУ із електронною системою закупівель та єдиним веб-порталом використання публічних коштів.
5. Впровадження повноцінної системи електронного документообігу казначейства та її інтеграція з системою електронної взаємодії органів виконавчої влади.

Пропонуємо розглядати систему управління бюджетними відносинами у поєднанні наступних взаємозалежних елементів: суб'єкт бюджетного управління, об'єкт бюджетного управління, інструментарій впливу суб'єкта на об'єкт (механізми, технології, інструменти); метабюджетного управління; зворотний зв'язок або інформація про те, як відреагував об'єкт управління на вплив з боку суб'єкта; зовнішнє середовище або сукупність факторів, які різними способами впливають ззовні на суб'єкт і об'єкт бюджетного управління.

Структура публічного управління системою державних послуг представлена на рис. 3.1. Основні елементи управління бюджетними послугами, у тому числі, орієнтованість на задоволеність одержувачів бюджетних послуг і забезпечення зворотного зв'язку є необхідними для оцінювання якості управління та ступеня досягнення мети, саме тому ці елементи визначають бюджетний характер управління. Функції контролю покладаються не лише на бюджетні органи, але й на структури й інститути громадянського суспільства. Бюджетні органи й організації стають відкритими

для суспільства.

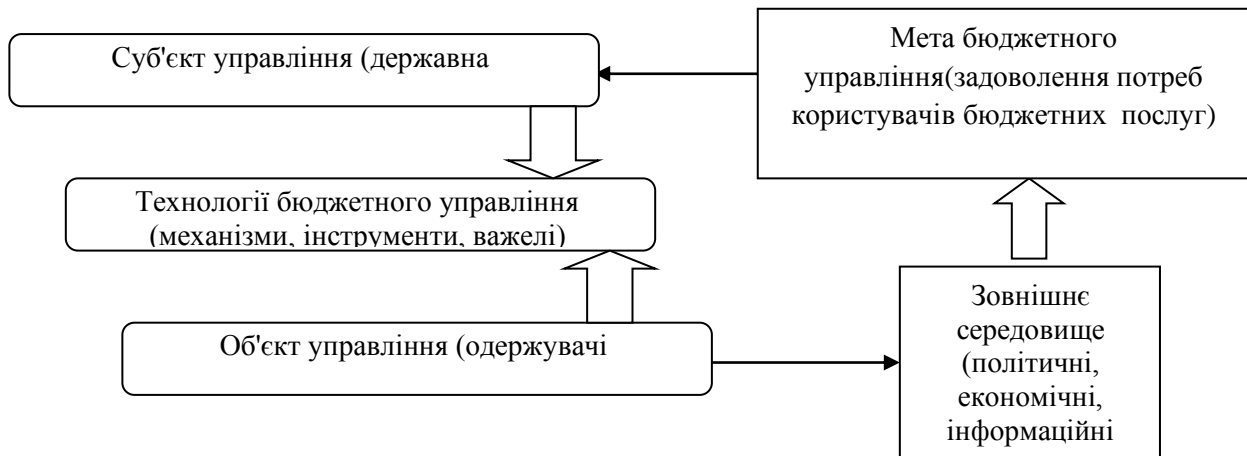


Рисунок 3.1 – Схема системи управління бюджетними послугами

Публічне управління бюджетними послугами використовує можливості нових інформаційних технологій для вдосконалення процесу прийняття рішень, розвитку законодавства, побудови нових демократичних взаємин між державою та суспільством. Крім того, концепція публічного управління містить у собі такий важливий аспект, як можливості електронного уряду. Тому, реалізація публічного характеру управління бюджетними послугами можлива лише при наявності наступних принципів (рис. 3.2).

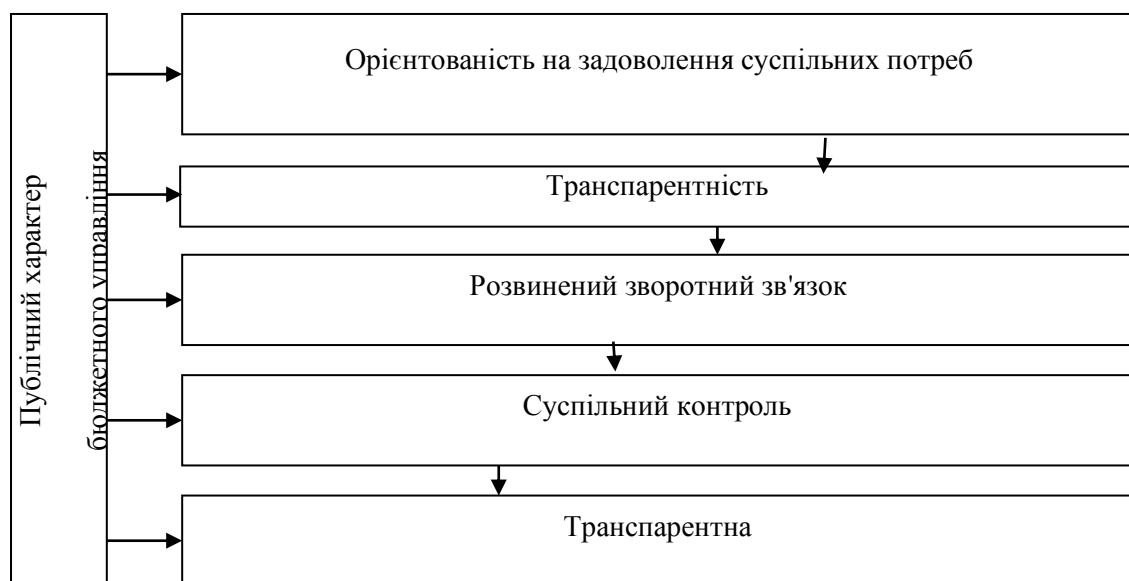


Рисунок 3.2 – Принципи публічного характеру бюджетного управління (запропоновано автором)

Принцип транспарентності у бюджетуванні полягає у можливості отримання, оброблення та передачі своєчасної достовірної інформації про управлінський процес, яка дозволяє здійснювати контроль над ефективністю діяльності бюджетних установ у межах, обмежених бюджетним законом; виражається у відкритості функціонування бюджетних органів та доступності інформації, що перебуває в їхньому розпорядженні. Головною складовою принципу транспарентності виступає доступність. Відкритість бюджетних органів, гласність і публічність виступають засобами, що забезпечують доступність тієї або іншої інформації.

З 1 січня 2014 р. була введена в експлуатацію нова уніфікована платформа для обслуговування бюджетів АС “Є-Казна”, яка дала можливість гармонізувати та збалансувати поєднання облікової та платіжної систем, що використовують ЕПС АЦСК ДКСУ. Також має місце перехід на використання нових, удосконалених програмних продуктів і в частині виконання функцій казначейства, що торкаються формування бюджетної звітності – розпочалася дослідна експлуатація системи оперативної звітності АС “Є-Звіт”. Усі ці напрями роботи вимагають покращення та забезпечення матеріально-технічної бази та наявності інструктивних матеріалів.

На сучасному етапі розвитку ДКСУ прийняла рішення про запровадження електронної форми обслуговування клієнтів із використанням надійних засобів електронного цифрового підпису та сучасних Інтернет-технологій. Впровадження новітніх технологій створили передумови для створення / модернізації системи дистанційного обслуговування (СДО) розпорядників та одержувачів бюджетних коштів органами Державної казначейської служби України. Переваги створення такої системи наведено у табл. 3.1. Вимоги щодо використання захищених носіїв ключової інформації (НКІ) визначено Комплексною системою захисту інформації (КСЗІ) на систему дистанційного обслуговування. Витрати на (НКІ) є разові та здійснюються за рахунок коштів клієнтів.

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця систем обслуговування

Без використання СДО	Через СДО
Використання паперу та витратних матеріалів для підготовки пакету документів до органу казначейства.	Документи готуються у електронному вигляді.
Підготовка транспортних файлів на змінних носіях. Ризик вірусного зараження ІТС ДКСУ.	Транспортні файли відсутні. Зараження вірусами неможливе.
Витрати коштів (проїзд) та робочого часу на доставку пакету документів.	Документи передаються через мережу Інтернет.
Прямий безпосередній контакт з працівником Казначейства. Виникнення корупційних ризиків.	Контакт відсутній.
Можливість помилок при підготовці документів.	Документи проходять автоматизований технічний контроль.
Відсутня можливість доступу до рахунку протягом робочого дня.	Стан рахунку доступний в режимі реального часу.
Необхідність ручного набору документів або імпорту в систему АС “Є-Казна”	Документи автоматично відображаються в системі АС “Є-Казна” у відповідному меню працівника Казначейства.
Витрачання робочого часу та витратних матеріалів для підготовки виписки клієнту.	Виписка формується автоматично в електронному вигляді.

Електронне обслуговування – це і цілодобовий доступ до рахунку, і забезпечення економії фінансових ресурсів, і оптимізація функціональної діяльності, і можливість здійснення оперативного контролю.

Отже, процес казначейського обслуговування виконання бюджетів сформував проблему створення єдиної інформаційної бази країни незалежно від відомчої і функціональної приналежності, що дозволяло б здійснювати в єдиному, інформаційному полі збір, зберігання, обробку та передачу всієї інформації про виконання бюджетів, а також з виділенням системи формування і призначення платежів як основного елемента розподіленої інформації.

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що Державна казначейська служба України відіграє важливу роль у фінансовій системі України. Адже вона покликана впорядковувати використання державних коштів, сконцентрувати їх на найважливіших напрямках соціального та економічного розвитку суспільства. Тому підвищення ефективності казначейського обслуговування

державного бюджету дозволить створити більш ефективну систему управління бюджетними коштами на державному рівні.

3.2 Пропозиції модернізації інформаційного забезпечення Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі

Процеси модернізації інформаційної системи потребують детального науково-практичного дослідження, оскільки супроводжуються низкою проблемних моментів, зокрема таких, як відсутність уніфікованих стандартів та регламентів функціонування електронного документообігу, відсутність інтеграції системи державних інформаційних ресурсів, низький рівень знань більшості працівників органів ДКС у сфері сучасних інформаційних технологій, перманентна нестача фінансових ресурсів в держав тощо. Відтак, метою є дослідження зазначених проблем, а також пошук способів їх вирішення шляхом чіткого окреслення принципів та завдань процесу модернізації інформаційної системи процесу казначейського обслуговування бюджетів.

У процесі впровадження вказаних змін у практику діяльності органів ДКСУ необхідно, насамперед, визначитись із його метою. Її можна сформулювати так: збільшення дієвості функціонування та зростання ефективності процесу казначейського обслуговування бюджетів за допомогою застосування інноваційних способів опрацювання інформаційних потоків, перманентного удосконалення та модернізації багаторівневої інформаційно-обчислювальної (комп'ютерної) системи ДКС України. Разом з тим, має місце і ряд проблем у функціонуванні електронної інформаційної системи ДКСУ, на яких варто зупинитись детальніше. До них належить, у першу чергу, відсутність уніфікованих стандартів та регламентів функціонування електронного документообігу, а також у застосуванні електронного цифрового підпису.

Можливості самої системи електронного документообігу є також обмеженими. Суттєвим негативним моментом залишається відсутність інтеграції системи державних інформаційних ресурсів, тобто відсутня повноцінна інформаційна взаємодія між органами державної влади (в тому числі між фінансовими органами). До недоліків також можна віднести велику кількість програмного забезпечення, яке здатне функціонувати та опрацьовувати інформацію виключно одним персональним комп'ютером. Відсутність можливості комплексного задіяння системних ресурсів установи спричиняє неповноцінне використання їхнього потенціалу.

Працівники органів ДКСУ як негатив відзначають також надмірну децентралізацію окремих показників нормативної та довідкової інформації, а також неможливість їх синхронізації в режимі реального часу. Гетерогенне середовище розробки спеціального програмного забезпечення також не сприяє зростанню ефективності функціонування інформаційної системи ДКСУ. Ще однією проблемою, яка є вже загальнодержавною, є те, що в Україні існують різні формати та протоколи електронного цифрового підпису. Окремим недоліком є низький рівень знань більшості працівників органів Державної казначейської служби у сфері сучасних інформаційних технологій, а також занадто мала кількість високопрофесійних спеціалістів інформаційних технологій та захисту інформації в штаті служби.

Надзвичайно важливою проблемою залишається також перманентна нестача фінансових ресурсів в державі, а відтак і недостатнє матеріально-технічне забезпечення пропонованих змін щодо модернізації інформаційної системи ДКСУ. Практично усі функціональні обов'язки працівників Казначейства України, пов'язані із взаємодією між окремими відомствами або різними структурними підрозділами ієрархії органів ДКСУ, супроводжуються суттєвими втратами часу, спричиненими відсутністю інструментів взаємодії між відповідними інформаційними системами, а також вже згаданою децентралізацією показників опрацювання інформації.

У той же час, важливо підкреслити, що більшість вказаних проблем, пов'язаних із запровадженням інноваційних інформаційних технологій у практику функціонування органів ДКС України мають загальновідомчий характер і є комплексними для усієї системи фінансових органів України, а тому не можуть бути вирішеними виключно органами ДКСУ. Важливо визначити також основні принципи, якими повинні керуватись і які повинні бути забезпеченими суб'єктами впровадження інформаційної модернізації діяльності органів ДКСУ.

До таких можна віднести:

- використання лише найновіших досягнень галузі новітніх технологій;
- забезпечення достовірності даних;
- логічна єдність запроваджених змін, їх послідовність та економічність інвестицій;
- уніфікація технічних стандартів із забезпеченням максимальної сумісності;
- простота і систематизованість;
- високий рівень інформаційної безпеки і забезпечення конфіденційності
- повна інтеграція з іншими інформаційними ресурсами та системами органів державної влади та місцевого самоврядування;
- загальна транспарентність та доступність інформації;
- високий рівень стабільності функціонування системи, її відмовостійкість та гарантії збереження даних (можливість використовувати відновлення даних у випадку настання непередбачуваних негативних явищ, що могли би призвести до фізичної чи віртуальної їх втрати).

Також слід визначити завдання впровадження сучасних інформаційних технологій у функціонування Державної казначейської служби України:

1. Забезпечити еволюційну модифікацію існуючої інформаційної та телекомунікаційної системи органів ДКСУ до системи електронного казначейства (т. зв. "e-treasury") із централізацією опрацювання даних та з

повноцінним внутрішнім та зовнішнім документообігом в електронній формі, але із повною юридичною силою.

2. Забезпечити оптимізацію процесів обслуговування розпорядників та отримувачів бюджетних коштів за допомогою електронної форми обслуговування клієнтів казначейства з використанням стабільних інструментів зв'язку та сучасних інтернет-технологій.

3. Суттєву увагу зосередити на посиленні інформаційної, а відтак і фінансової безпеки суб'єктів процесу обслуговування бюджетів усіх рівнів.

4. Мінімізувати державні витрати, пов'язані із впровадженням і підтриманням функціональності інноваційної інформаційної системи ДКСУ.

5. Здійснити впровадження повноцінного внутрішнього та зовнішнього документообігу в електронній формі з повноцінною юридичною силою із використанням електронного цифрового підпису.

6. Максимізувати простоту роботи та ведення адміністрування системи інформаційних ресурсів. Основними цілями розвитку "Електронного казначейства" є надання клієнтам якісно нового рівня сервісів, а також підвищення операційної ефективності за рахунок створення нової інформаційно-технологічної інфраструктури, яка відповідає передовим практикам. Система електронного документообігу (СЕД) є однією із складових частин концепції розвитку казначейства. Вона дозволяє клієнтам обмінюватися документами в електронному вигляді без використання паперових носіїв із застосуванням електронно-цифрового підпису, що мінімізує контакт працівників казначейства з клієнтами, а також заощаджує кошти і час самих клієнтів.

У свою чергу, надання казначейством щоденної інформації про рух державних і місцевих фінансів в електронному вигляді здійснюється також із застосуванням СЕД. Обмін електронними документами між органами казначейства та учасниками бюджетного процесу можливий із застосуванням мережі Інтернет. Активніше використання мережі Інтернет в найближчому майбутньому надасть можливість здійснювати платежі в бюджетну систему

України і виплати з бюджетної системи швидше та прозоріше. Місія казначейства в галузі розвитку інформаційних технологій (ІТ) впливає із перспектив розвитку казначейської служби, у яких передбачено, що ДКСУ орієнтована на “якісно новий рівень надання послуг клієнтам Казначейства України і підвищення операційної ефективності на основі інформаційно-технологічної інфраструктури, що відповідає передовим практикам”.

Для реалізації цього завдання необхідно взаємопов’язано розвивати три напрямки діяльності у сфері ІТ:

- удосконалювати роботу ІТ-організації ДКСУ, тобто блок із управління центрального апарату та ІТ-відділів в управліннях ДКСУ;

- згідно з новими правилами проводити розробку і розвиток програмного забезпечення ПЗ (проміж- ного і загальносистемного);

- створювати гнучку інфраструктуру, яка не буде залежати від потреб конкретного ПЗ, оскільки, як уже зазначалося, концепція розвитку ДКСУ в сфері ІТ переглядалася вже декілька разів.

Упродовж 2018-2019 рр. ДКС України займалася проведенням широкомасштабного удосконалення та модернізації власних інформаційно-телекомунікаційної та електронної систем, застосовуючи найновіші досягнення у сфері введення, опрацювання, накопичення та надійного збереження інформації. Було вдосконалено поштову систему за допомогою використання централізованого уніфікованого домену та централізованої системи електронної пошти. Для цього була розроблена і введена в експлуатацію потрібна технічна інфраструктура, що дозволила здійснювати і наступну централізацію інформаційних ресурсів. Фактично з нуля була створена нова серверна система, проведено ряд ремонтних робіт як профілактичного так і капітального характеру, почалось використання новітньої системи забезпечення резервного живлення.

Також було удосконалено і захист інформаційно-телекомунікаційної системи – створено єдиний вузол інтернет-доступу, який за своїми можливостями безпеки не поступається іноземним аналогам, а подекуди є

навіть кращим. Крім того, усі операції у системі Казначейства України відбуваються за допомогою виключно захищених носіїв інформації. Ділянка зв'язку між центром і областю тепер також додатково захищена – побудована резервна телекомунікаційна система. Важливим моментом щодо підвищення продуктивності праці працівників Казначейства України є запровадження централізованої системи ведення реєстрів, зокрема мережі розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, а також інструктивного та нормативного забезпечення.

Система нарахування заробітної плати також була централізованою в єдиній базі шляхом використання програмного забезпечення “UA-бюджет”. До планів Державної казначейської служби України на наступні роки, тобто у 2021 р. слід віднести таке:

- здійснити розробку нормативно-правової та нормативно-технічної бази з врахуванням можливостей впроваджених технологій, застосувати уніфіковані стандарти, регламенти та протоколи взаємодії усіх суб'єктів інформаційного обміну, забезпечити їх гармонізацію із національними та відповідними міжнародними стандартами;

- сформувати спрощену уніфіковану систему нормативної та довідкової інформації, що торкається функціональної діяльності відомства, створити автоматичну синхронізацію із відповідними загальнодержавними базами інформації;

- забезпечити централізацію обслуговування клієнтів державного бюджету за видатками за допомогою утворення окремого програмного забезпечення АС “Є-КАЗНА ДБ” на рівні центрального апарату ДКСУ, що дасть можливість здійснити перехід до екстериторіальної системи обслуговування клієнтів;

- ввести в повноцінну експлуатацію систему формування оперативної звітності АС “Є-Звіт”;

- впровадити уніфіковану систему відомчого електронного документообігу, та дозволити повноцінне використання електронного цифрового підпису;

- на завершальному етапі централізації системи управління установою, що фінансується із державного чи місцевого бюджету, впровадити використання програмного забезпечення “UA-Бюджет”.

Також у межах електронного казначейства буде удосконалюватися ІТ-організація, проводитися розроблення та розвиток ПЗ і створюватися гнучка інфраструктура. Оскільки раніше вся стратегія будувалася навколо АС “Казна”, розвивалося тільки прикладне ПЗ.

Оскільки ДКСУ є джерелом первинних документів фінансової звітності щодо виконання бюджетів, то вона володіє повною та достовірною оперативною інформацією про стан виконання бюджетів всіх рівнів. Відтак, очевидним є безпосередній зв'язок між стабільністю роботи служби та економічною безпекою держави. Ефективне, повноцінне, безпроблемне та стає функціонування органів Державної казначейської служби України є надзвичайно важливим для існування держави, особливо в умовах військової агресії проти неї. Фінансова стабільність є невід'ємною складовою виходу держави із загального кризового стану, а Казначейство є вагомим елементом системи її забезпечення.

В умовах нестачі кваліфікованих фахівців сфери інформаційних технологій на центральному рівні та з метою створення необхідних передумов стабільної роботи інформаційної системи ДКСУ пропонуються заходи, впровадження яких є реальним протягом наступних 2-3 років. Досліджено, що оптимальним часовим відрізком є 2021-2023 рр. (рис. 3.3).

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить:

- значно покращити ефективність прийняття різноманітних управлінських рішень в процесі реалізації державної фінансової політики у сфері

казначейського обслуговування державного та місцевих;

- мінімізувати витрати бюджетних коштів на постійне оновлення системного та програмного забезпечення;

- досягти значної економії бюджетних коштів внаслідок скорочення витрат розпорядників та одержувачів бюджетних коштів;

- спростити технічні операції в результаті автоматизації окремих процесів і відсутності дублювання однакових даних у різних інформаційних системах;

- спростити доступ до необхідних інформаційних ресурсів працівниками різних ланок та управлінь органів ДКСУ;

- підвищити якість інформаційних ресурсів, їх достовірність внаслідок зменшення імовірності внесення помилкових даних;

- забезпечити можливості проведення якісного контролю за ефективністю діяльності та виконання функцій органами ДКСУ;

- підвищити стабільність та стійкість до відмов інформаційної системи ДКСУ, що в сучасних умовах є надзвичайно важливим в контексті існуючих викликів національній безпеці України.

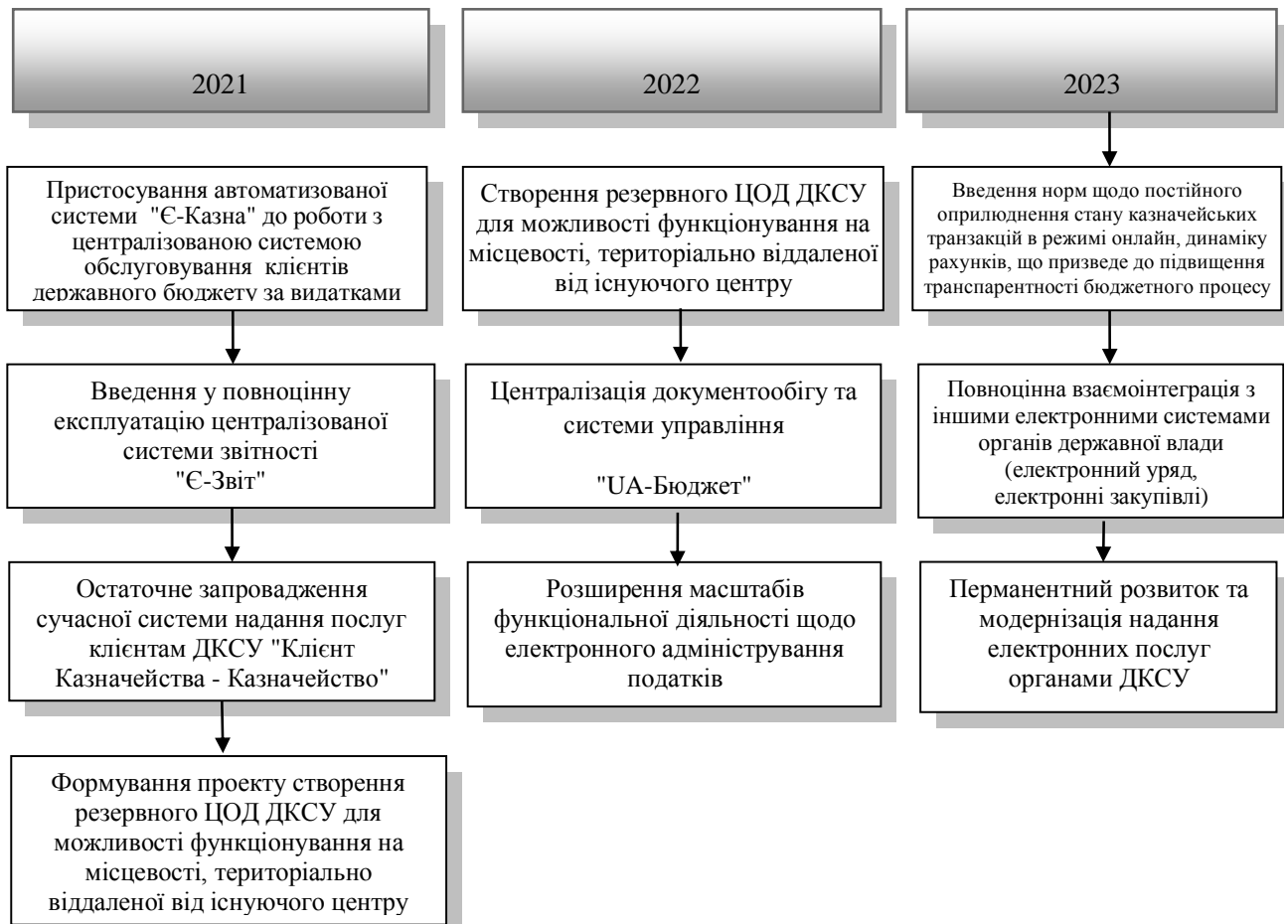


Рисунок 3.3 – Оптимальний графік впровадження нових інформаційних систем в електронну систему ДКСУ

Таким чином, у результаті реалізації взаємопов'язаного комплексу заходів і нових підходів будуть забезпечені:

- досягнення належної якості виконуваних Казначейством України державних функцій шляхом максимальної автоматизації процесів, застосування найновіших технологій, спрощення адміністративних і технічних процедур;
- висока операційна ефективність Казначейства України;
- створення єдиного інформаційного простору фінансової діяльності публічно-правових утворень, необхідного при управлінні державними фінансами.

Як наслідок, взаємодія в електронному вигляді для організацій-учасників бюджетного процесу є затребуваною і необхідною реальністю сьогодення.

Тепер, у зв'язку з новими реаліями, буде взаємопов'язано розвиватися цілий набір рішень і підсистем. Казначейська служба продовжить розвивати КПЗ для вирішення прикладних завдань і аналітичної підсистеми для побудови довільних звітів, аналізу “що-якщо”, виявлення прихованих закономірностей. Єдина аналітична підсистема дозволить зібрати всі дані в загальному сховищі, конструювати нерегламентовані звіти, зіставляючи дані, що знаходяться в розрізних на даний момент сховищах, і візуалізувати їх з використанням геоінформаційної підсистеми. Сервіси для клієнтів казначейства будуть реалізовані в підсистемі “хмарних” обчислень, а взаємодія із зовнішніми та внутрішніми системами – через інтеграційну підсистему. Кожен співробітник організації – клієнта казначейської служби отримає уніфіковане віртуальне робоче місце на порталі (включаючи електронне делегування), виходячи зі своїх посадових інструкцій за результатами реалізації підсистеми формування інтерфейсу користувача, а динамічна система управління інформаційною безпекою буде забезпечувати управління повноваженнями і інформаційну безпеку всього вищесказаного.

У зв'язку з необхідністю частої зміни операційних процесів казначейство має підвищити гнучкість, що не дозволяє зробити поточна архітектура КПЗ. Дане завдання буде вирішене за рахунок винесення його з коду КПЗ в зовнішню підсистемне управління бізнес-процесами. Це дасть можливість змінювати процеси без тривалої доробки.

Говорячи про апаратну інфраструктуру, необхідно відзначити, що поточний підхід полягав у закупівлі апаратних засобів під кожне нове завдання. Така інфраструктура є багатокомпонентною і вимагає всезростаючих витрат на підтримання її працездатності. Користувачі при цьому будуть працювати не з регіонально розподіленими центрами обробки та зберігання даних (ЦОД), а використовуючи канали передачі даних між декількома великими ЦОДами. Таким чином, стане можливим розвивати інфраструктуру у вигляді окремого проекту, без прив'язання до конкретних завдань.

Зміни будуть спрямовані на роботу ІТ-організації, включаючи:

- розвиток практики стратегічного планування ІТ;
- організацію системи виявлення потреб користувачів інформаційних систем і аналіз їх задовільності;
- впровадження системи моніторингу якості використання державних контрактів;
- створення центрів компетенцій, які спеціалізуються в певних функціональних областях (новий підхід);
- створення єдиного ситуаційного центру електронного казначейства, що забезпечує усесторонній моніторинг та оптимізацію витрат на супровід інформаційних систем з одночасним поліпшенням якості. На практиці це буде виглядати таким чином: програмне забезпечення встановлюється на робоче місце користувача, тим самим фахівець організації, не виходячи з кабінету, може відправляти за допомогою електронного зв'язку, підписавши електронним цифровим підписом всі необхідні документи.

Таким чином, суттєво скорочуються терміни передачі, якість надання платіжних документів. Електронний цифровий підпис (ЕЦП) – це програмно-криптографічний засіб, який забезпечує:

- перевірку цілісності документів;
- конфіденційність документів;
- встановлення особи, що відправила документ. Використання ЕЦП дозволяє:
 - значно скоротити час, що витрачається на оформлення операції і обмін документацією;
 - удосконалити і здешевити процедуру підготовки, доставки, обліку і зберігання документів;
 - гарантувати достовірність документації; – мінімізувати ризик фінансових втрат за рахунок підвищення конфіденційності інформаційного обміну.

Станом на січень 2017 р. в Україні нараховувалося 661 управління Державної казначейської служби України (включно із головними управліннями

та центральним апаратом), які обслуговували 58471 клієнтів, з яких 16420 установ, що фінансувалися з державного бюджету (15605 розпорядників і 815 одержувачів) та 42051 установ, що фінансується з місцевих бюджетів (31094 розпорядників і 10957 одержувачів) (табл. 3.2).

Скорочення кількості клієнтів, що обслуговуються казначейством останніми роками пов'язане з анексією територій та військовим конфліктом на Донбасі.

Таблиця 3.2 – Кількість розпорядників та одержувачів коштів, включених до мережі ДКСУ

Рік	Державний бюджет України			Місцеві бюджети			Разом
	всього	розпорядники	одержувачі	всього	розпорядники	одержувачі	
2017	19409	17818	1591	42666	30058	12608	62075
2018	19122	17764	1358	43978	30895	13083	63100
2019	16420	15605	815	42051	31094	10957	58471

При визначенні чисельності працівників у територіальних органах Державної казначейської служби України враховується кількість клієнтів, які в них обслуговуються. Згрупуємо усю сукупність управлінь казначейства за ознакою кількості клієнтів, що вони обслуговують. У групі I управління є невеликими за розміром, обслуговують незначну кількість клієнтів, відповідно кількість працівників у них – до 12 осіб. У групі II, яка представлена більшими управліннями, чисельність персоналу складає від 13 до 25 осіб. У великих управліннях, які обслуговують понад 175 клієнтів, кількість фахівців становить від 25 до 50 осіб (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Групування управлінь ДКСУ за ознакою кількості клієнтів, яких вони обслуговують

Група	Кількість клієнтів, що обслуговується управлінням	Кількість управлінь	Кількість працівників в управлінні
I	0-59	214	до 12
II	60-174	400	12-25

III	понад 175	47	понад 25
	Разом	661	

Враховуючи зменшення навантаження на управління у зв'язку із скороченням обсягу виконаної роботи, зазначеної вище, а також у зв'язку зі зменшенням кількості розпорядників коштів (велика кількість сільських рад буде ліквідована у зв'язку з входженням у територіальні громади), можна зробити висновки, що в управліннях I групи з'явиться можливість скоротити 1 працівника, в управліннях II групи – 2-3 працівники, а в управліннях III групи – 4-5 осіб.

Посадовий оклад місячної заробітної плати головного спеціаліста відділу протягом останніх трьох років складав: у 2017 р. – 5676 грн., у 2018 р. – 6328 грн., у 2019 р. – 8834 грн.

Обчислимо мінімальну суму коштів, що вдасться зекономити у результаті реалізації пропонуванних ідей:

- по I групі: $214 \times 5676 \times 1 = 1214664$ грн.;
- по II групі: $400 \times 6328 \times 2 = 5062400$ грн.;
- по III групі: $47 \times 8834 \times 4 = 1660792$ грн.

Разом в місяць – 3968928 грн, а в рік – 95254272 (7937856×12) грн. Таким чином, як мінімум 96 млн. грн. у рік держава буде економити в результаті запропонованих змін. При цьому, варто відзначити, що на практиці дана сума буде ще більшою, оскільки розрахунки велись, використовуючи мінімальне число скорочених працівників, а також без врахування надбавок і доплат (які відрізнятимуться у залежності від конкретних працівників). Більше того, буде досягнена значна економія коштів на придбання витратних матеріалів для друку (паперу, заправки картриджів тощо), при чому як у бюджетних установах, так і в органах ДКСУ.

Вважаємо, що впровадження СДО у роботу казначейської служби зменшить навантаження на працівників і дасть можливість скоротити 10-15% працівників служби (залежно від величини управління та навантаження на

одного працівника – чим більше управління, тим більше фахівців там працює і тим менше навантаження на одного).

Ще однією із суттєвих переваг реалізації пропонованої ідеї є те, що її результати дадуть ефект і для підвищення економічної безпеки держави. Так, матиме місце превентивна функція щодо зловживань посадовців – голів громад. На сьогоднішній день голови сільських, селищних та міських рад мають можливості корупційних зловживань, наслідки яких можна досить просто приховати – паперові носії документів простіше не “допустити” до органів слідства. А у випадку запровадження СДО в обов’язковому порядку усі документи зберігатимуться до 10 років, а за рішенням суду можуть бути отримані від органів ДКСУ і долученні до слідства та/або судового розгляду. Відтак, це створить додаткові фактори невідворотності покарання, що в свою чергу матиме превентивний характер для потенційних корупційних зловживань.

З огляду на це, казначейство прийшло до необхідності створення нової інформаційно-технологічної інфраструктури електронного казначейства, що передбачає:

- централізацію нормативно-довідкової інформації (НДІ), сховищ даних, користувацького програмного забезпечення (КПЗ);
- консолідацію (об’єднання) і віртуалізацію апаратної інфраструктури;
- розроблення КПЗ у вигляді фронт-офісних програм;
- впровадження порталів і “хмарних” розрахунків;
- саме створення централізованого сервісу для ведення бухгалтерського обліку органів державної влади у казначействі;
- впровадження механізмів інтеграції діючих інформаційних систем Державного казначейства з підсистемами електронного бюджету тощо.

Важливе значення у функціонуванні органів казначейської служби є наявність в неї власної інформаційно-телекомунікаційної системи (ІТС ДКСУ). Для підтримання ефективної діяльності органів ДКСУ функціонує сучасний центр обробки даних (ЦОД ДКСУ), який є обладнаним усім необхідним

телекомунікаційним, серверним та іншим ІТ забезпеченням. Казначейська служба використовує найновіші технології введення, опрацювання та збереження даних за допомогою програмного і системного забезпечення від світових лідерів комп'ютерної індустрії. У процесі виконання законодавчо закріплених функцій використовується власний захищений вузол доступу до мережі Інтернет, який відповідає найновішим стандартам та робить неможливим зламування внутрішньої мережі та зовнішніх інформаційних потоків.

3.3 Зарубіжний досвід надання бюджетних послуг, як можливості імплементації у вітчизняну казначейську практику

Єдиної моделі управління фінансовими ресурсами та організаційної структури казначейства не існує. Число його відділів і управлінь, їх конкретні функції визначаються в кожній країні по-різному. У більшості країн головним органом, що відповідає за виконання бюджету і фінансовий контроль, є Міністерство фінансів або Казначейство.

У США до органів управління фінансами належить, насамперед, Міністерство фінансів (Казначейство). Управління грошовими коштами США завжди було головною функцією Міністерства фінансів країни. Гроші – єдина турбота, яка й сьогодні пов'язує всі види діяльності Міністерства, незалежно від таких його функцій, як нагляд за національними банками, визначення міжнародної економічної політики, збір податків, випуск цінних паперів, видання щоденної звітності про фінансові операції уряду, карбування монет та емісія грошових знаків. Основу організаційної структури Міністерства фінансів США складають основні структурні компоненти: департаменти й операційні бюро. Департаменти несуть відповідальність за розробку політики й управління Міністерства фінансів США в цілому, операційні бюро відповідають за виконання конкретних завдань. До основних функцій Міністерства фінансів США належать:

- визначення економічної, міжнародної економічної та податкової політики;
- управління фінансовою діяльністю уряду США та державним боргом країни;
- оприлюднення та забезпечення дотримання податкового та тарифного законодавства;
- визначення розміру податку та збір податків;
- карбування монет та емісія паперових грошових знаків;
- нагляд за національними банками й ощадними установами.

Міністерство фінансів проводить збір внутрішніх доходів, таких як платежі за індивідуальним прибутковим податком, соціальним страхуванню, податків з корпорацій, майна, податків з дарувань і непрямих податків, тобто близько 90 % всіх податкових доходів, що входять у федеральний бюджет. Основним фінансовим джерелом діяльності органів державного управління в регіонах (у США це штати, муніципалітети, графства тощо) є на третину міжурядові надходження, здійснювані за допомогою розгалуженої системи територіальних органів Казначейства, іншу третину становлять власні надходження, і частина, що залишилася, поповнюється за рахунок різних платежів і добровільних пожертвувань. Регіональні та місцеві органи влади самостійно контролюють виконання своїх бюджетів [10, с. 233].

Місія Міністерства фінансів США / Казначейства США полягає у підтриманні сильної економіки та створенні економічних перспектив і можливостей працевлаштування, що створює умови для зростання економіки як на рівні держави, так і за її межами; у зміцненні національної безпеки шляхом боротьби із загрозами та захисту цілісності фінансової системи, а також в ефективному управлінні державними фінансами та ресурсами. Міністерство фінансів США / Казначейство США підкреслює свою роль як управляючого економічною та фінансовою системами США, а також як впливового учасника світової економіки [29, с. 51].

У Великобританії органом державного управління фінансами виступає Казначейство. Воно керує розробкою, складанням і виконанням державного бюджету, визначенням податкової політики, фінансово-економічним прогнозуванням, міжнародними фінансовими відносинами, здійснює контроль за витрачанням коштів державними підприємствами. Великобританія має форму унітарної держави, але ця держава складається з істотно різних між собою, в рамках адміністративно-територіальних одиниць, історично сформованих територій. Так Англія та Уельс діляться на графства, Північна Ірландія – на округи, а Шотландія – на області. Незважаючи на це, регіональне управління у Великобританії досить уніфіковано. Відмінною особливістю британського регіонального управління бюджетними коштами регіону є той факт, що місцеві органи влади є активними підприємцями – більше третини надходжень в регіональну і місцеву скарбницю припадає на оренду державної власності, а також на різні платні послуги з боку місцевих органів виконавчої влади [10, с. 33].

Виконання бюджету є найбільш базовою та основоположною діяльністю казначейства у всіх зарубіжних країнах. Воно включає контроль за всіма надходженнями і виплатами по рахунках уряду, а також операційну діяльність у процесі збирання надходжень і творення платежів. Варто відзначити той факт, що контроль за виконанням бюджету для органів казначейства більшою мірою пов'язаний з виконанням бюджету за видатками, оскільки доходи бюджету контролюються здебільшого податковими органами.

У різних країнах на конкретних етапах їхнього економічного розвитку на казначейство покладалися особливі, характерні функції. Основним завданням будь якого національного казначейства є підтримка оптимальному фінансовому управлінню державними ресурсами шляхом забезпечення своєчасного отримання бюджетними установами потрібних коштів для їх повсякчасного функціонування.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці

Вимоги щодо організації та конструкції робочих місць в економічному відділі Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі забезпечують підтримання оптимальної робочої пози з такими ергономічними характеристиками: по-перше, ступні ніг на підлозі, стегна – у горизонтальній площині, передпліччя – вертикально, лікті під кутом 80 град. до вертикальної площини, зап'ястя зігнуті під кутом не більше 20 град. відносно горизонтальної площини, нахил голови – 15 20 град. відносно вертикальної площини; по-друге, користування ЕОМ – є основним видом діяльності, а, отже, його периферійні пристрої (принтер, сканер) розташовано на основному робочому місці з лівого боку; по-третє, висота робочої поверхні столу для ЕОМ становить 715 мм, ширина – 1000 мм; по-четверте, робоче сидіння користувача ЕОМ – стілець, поверхня стільця напівм'яка з неслизьким покриттям; по-п'яте, монітор розташовано на оптимальній відстані 700 мм від очей користувача, а клавіатура – на відстані 600 мм, розташування монітору забезпечує зручність зорового спостереження.

Рівень шуму та вібрації на робочих місцях, що працюють з ЕОМ, визначаються відповідно до ДсанПіН 3.3.2-007-98. Для забезпечення нормованих рівнів шуму у приміщеннях та на робочих місцях застосовуються шумопоглинальні засоби, вибір яких обґрунтовується спеціальними інженерно-акустичними розрахунками. Своєчасне виявлення та усунення причин виникнення травм і професійних захворювань, а також вживання відповідних профілактичних заходів дозволяє значно знизити рівень травматизму та захворюваності, економічні втрати державних установ, зберегти здоров'я, високу професійну працездатність працівників.

Заземлені конструкції, що знаходяться у приміщеннях Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі, де розміщені робочі місця (батареї опалення, кабелі із заземленим відкритим екраном), мають бути надійно захищені діелектричними щитками або сітками з метою недопущення потрапляння працівника під напругу. Приміщення, де розміщені робочі місця, мають бути оснащені системою автоматичної пожежної сигналізації та вогнегасниками відповідно до вимог чинного законодавства України. Проходи до засобів пожежогасіння мають бути вільними.

При розміщенні робочих столів з персональними комп'ютерами слід дотримувати:

- відстань між бічними поверхнями персональних комп'ютерів – 1,2 м;
- відстань від тильної поверхні одного персонального комп'ютера до екрана іншого – 2,5 м.

За потреби особливої концентрації уваги під час виконання робіт суміжні робочі місця операторів необхідно відділяти одне від одного перегородками висотою 1,5-2 м.

Конструкція робочого місця користувача персонального комп'ютера має забезпечити підтримання оптимальної робочої пози офісного працівника. Конструкція робочого столу має відповідати сучасним вимогам ергономіки та забезпечувати оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання (дисплея, клавіатури, принтера) і документів. Висота робочої поверхні робочого столу має регулюватися у межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечувати можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: 600-1400 мм, глибина – 800-1000мм).

Робочий стіл повинен мати простір для ніг заввишки не менше, ніж 600 мм, завширшки – не менше, ніж 500 мм, завглибшки (на рівні колін) – не менше, ніж 450 мм, на рівні простягнутої ноги – не менше, ніж 650 мм. Робочий стілець має бути підйимально-поворотним, регульованим за висотою, з кутом і нахилом сидіння та спинки і за відстанню від спинки до переднього краю сидіння поверхня сидіння має бути плоскою, передній край – заокругленим.

4.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях

Забезпечення пожежної безпеки є невід’ємною частиною цивільного захисту населення, діяльності щодо охорони життя та здоров’я людей, навколишнього природного середовища. За аналізовані періоди 2014-2016 рр. в державній установі пожеж не зафіксовано. Приміщення Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі відносяться до категорії В – пожежонебезпечні. Оскільки всі структурні підрозділи державної установи розташовані в одному будинку, то категорія будинку щодо вибухопожежної та пожежної небезпеки – Д.

Первинні засоби пожежогасіння призначені для гасіння пожеж у початковій стадії їх розвитку силами персоналу державної установи до прибуття штатних підрозділів пожежної охорони, а також – ліквідації невеликих осередків пожеж. Вони є у приміщенні Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі та передаються під охоронну відповідальність безпосередньо керівнику установи.

Необхідну кількість приладів подачі вогнегасних засобів можна визначити за формулою 4.1:

$$n = \frac{F_{\text{д}} I_F}{q_{\text{н\text{д}}} \text{А}} \quad (4.1)$$

Отже,
$$n = \frac{600 \times 0,07}{11,8} = 3,6$$

Приймаємо 4 водяних стволи Б продуктивністю 11,8 л / с при тиску у стволі 30 м. вод. ст., довжина струмینی – 31 м.

Розрахунковий запас води при 3-годинному пожежегасінні, м³, розраховується за формулою 4.2:

$$Q = 3 \times 3600 (n_1 + n_2) / 1000 \quad (4.2)$$

де 3600 і 1000 – перевідні коефіцієнти;

n_1 – потреби води на внутрішні (5 л / с) і n_2 – зовнішні пожежегасіння.

Отже, $Q = 11 (5 + 25) = 330 \text{ м}^3$,

Також в Управлінні державної казначейської служби України у м. Тернополі є внутрішній пожежний кран, установка пожежегасіння та пожежна сигналізація. Організація має вогнегасники різного типу, які розміщені у адміністрації, торговому залі, коридорі, на пункті охорони, у виробничому цеху, їдальні, на сходовій клітці та на складі. Присутні 3 пожежних рукави та пожежний щит біля виробничого цеху з відповідними засобами пожежегасіння, пофарбований у червоний колір згідно чинного державного стандарту. Вогнегасники, допущені до введення в експлуатацію в Управлінні державної казначейської служби України у м. Тернополі мають: облікові (інвентарні) номери за прийнятою на об'єкті системою нумерації; пломби на пристроях ручного пуску; бирки та маркувальні написи на корпусі, червоне сигнальне пофарбування згідно з державними стандартами.

Керівництво Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі контролює дотримання працівниками заходів пожежної безпеки, а також здійснює облік пожеж з метою аналізування причин та умов їх виникнення, оцінки стану пожежної безпеки, прогнозування експлуатації, розроблення запобіжних заходів для захисту життя і здоров'я громадян, майна, підтримання належного рівня пожежної безпеки на об'єктах і в населених пунктах та створення умов для гасіння пожеж.

В організації встановлено порядок (систему) оповіщення людей про пожежу, з яким ознайомлюються усі працівники казначейської служби (див. рис. 4.1-4.2).

Згідно вимог до техніки протипожежної безпеки, в Управлінні державної казначейської служби України у м. Тернополі коридори мають чітко позначені габарити. Захаращувати проходи не дозволяється.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Початок третього тисячоріччя висуває нові вимоги до стандартів якості державного управління, більш високого рівню людського мислення та мотивації його дій, що спричиняє загострення протиріч публічного управління. Вважаємо, що необхідно розглядати протиріччя управління, як протиріччя, сформоване у процесі розвитку управлінських відносин, виникнення яких визначається протилежністю поглядів і прагнень суб'єкта та персоніфікованого об'єкта управління, між якими здійснюються управлінські інтеракції. Причинами загострення протиріч у системі публічного управління є особливості функціонування, пов'язані зі складноорганізованістю елементів, а також функціонально недостатньою дієвістю механізму координаційної взаємодії вертикальних і горизонтальних рівнів системи. У цьому зв'язку, система публічного управління функціонує в умовах прояву безлічі протиріч, як основних, так і похідних від них. Суть основного протиріччя функціонування системи управління полягає у тому, що при істотній необхідності актуалізації публічного характеру управління вимагає розв'язку, що зберігається відсутність винних механізмів залучення об'єкта управління, представленого народонаселенням тієї або іншої території, до участі у процесі формування альтернатив, критеріїв оцінювання, аналізування, вибору та перетворення у життя управлінських рішень.

Проаналізовано фінансові результати діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі. У мережі м. Тернопіль у 2018 р. налічувалося 36 розпорядників та 9 одержувачів, у 2019 р. – 34 розпорядника та 8 одержувачів. Станом на 01.02.2020 р. у мережі м. Тернополя налічувалося 29 розпорядників та 8 одержувачів бюджетних коштів державного бюджету. Кількість установ в мережі змінилась в сторону зменшення у зв'язку із ліквідацією деяких установ та впровадженням в дію нових норм закону, що передбачають фінансування певних установ із місцевих бюджетів.

Держказначейство має розвинену регіональну мережу підвідомчих структур, взаємодіє із великою кількістю учасників бюджетного процесу. Прагнення до єдиної системи інформації є одним із перспективних напрямів діяльності Держказначейства, що потребує сучасного розвитку телекомунікацій та їхнього середовища, який дасть змогу включатися в електронний документообіг з Національним банком України, кредитними організаціями, фіскальними органами, розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів. Цей процес передбачає системний підхід до вибору апаратних і програмних рішень щодо реалізації казначейських технологій.

Державна казначейська служба України є ключовим елементом у системі бюджетних правовідносин, ефективним інструментом для проведення бюджетних реформ. В умовах політичної та економічної кризи, необхідно докласти максимум зусиль для забезпечення стабілізації державних фінансів, що безпосередньо пов'язане із головною функцією Державної казначейської служби України із забезпечення ліквідності єдиного казначейського рахунка.

У процесі дослідження нами було рекомендовано впровадження сучасних інформаційних систем електронного обслуговування для ефективного управління коштами у діяльності міського казначейства. Новітні наукові досягнення у сфері інформаційних систем та технологій передбачають утворення нових форм організації фінансової діяльності ДКСУ (та структурних підрозділів), що вигідно відрізнятимуться від уже існуючих, що дозволить оптимізувати взаємодію усіх фінансових органів між собою, а також із органами державної влади та місцевого самоврядування за допомогою спільного доступу до єдиної інформаційної бази грошових потоків та фінансових ресурсів системи державних фінансів, а також надасть можливість отримувати різноманітні інформаційні послуги шляхом використання мережі Інтернет.

Важливо підкреслити, що більшість вказаних проблем, пов'язаних із запровадженням інноваційних інформаційних технологій у практику функціонування органів Державної казначейської служби України мають

загальновідомчий характер і є комплексними для усієї системи фінансових органів України, а тому не можуть бути вирішеними виключно органами ДКСУ.

Рекомендовано застосування зарубіжного досвід надання бюджетних послуг, як можливості імплементації у вітчизняну казначейську практику. Основними пріоритетами державних казначейств розвинених країн Європи є формування доходної частини державного бюджету країн за рахунок надходження коштів від платників податків, як фізичних так і юридичних осіб, та перерозподіл доходів між різними бюджетами для їх цільового використання на утримання бюджетного процесу країн. Зарубіжний досвід переконує, що перспективною є діяльність щодо фінансово-економічного прогнозування та реалізація політики із Європейським союзом. Досвід країн із реформування процесів виконання бюджету та модернізації казначейської системи демонструє, що основна увага приділяється питанням послідовності казначейських реформ, модернізації документообігу й впровадження інноваційних технологій, обміну інформацією, що сьогодні є актуальним і для України.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Абраменко Ю.Ю. Публічні послуги та їх роль у забезпеченні якості управління. Публічне адміністрування: теорія і практика. Електронний збірник наукових праць, 2011. Вип. 2 (6). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11ayuzu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11ayuzu.pdf)
2. Авер'янов В.Б. Не "керувати" людиною – служити їй: нові пріоритети у правовому регулюванні відносин між владою і людиною. Віче, 2015. № 4. С. 10–15.
3. Авер'янов В. Як надавати управлінські послуги: Людина і виконавча влада у контексті адміністративної реформи. Людина і влада, 2010. № 3-4. С. 28–30.
4. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України; автор-упорядник В. П. Тимошук. К.: Факт, 2013. 496 с.
5. Адміністративні послуги – обличчя влади для громадян. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. URL: <http://www.center.gov.ua/>
6. Адміністративні послуги ДМС і МВС: аналіз правових засад надання та результати соціологічного дослідження; під заг. ред. Белоусова Ю.Л., Батчаєва В. К. Київ: Асоціація УМДПЛ, ХІСД, 2013. 92 с.
7. Алексеев І.В. Стратегії розвитку підприємств і державне регулювання економіки: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2008. 204 с.
8. Амосов О.Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наук. праць: у 2-х ч.; за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. Харків: ХарРІДУ УАДУ, 2011. Вип. 2. С. 10-16.
9. Аналітичний звіт щодо корупційних ризиків у сферах надання адміністративних послуг та контрольної-наглядової діяльності публічної

адміністрації в Україні. Міністерство юстиції України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.minjust.gov.ua/21894> .

10. Балашов А. Ідеальний державний службовець: як його сформувати / А. Балашов. Персонал. 2015. № 2. С. 76-79.

11. Бальцерович Л. Свобода і розвиток. Економія вільного ринку/ Л. Бальцерович; пер. з польськ. А. Павлишин. Львів: Арсенал, 2010. 332 с.

12. Блінов А. Олександр Пасхавер: "систему побудовано так, що в нас стався негативний відбір у чиновництві" [Електронний Дзеркало тижня. Україна, 2014. №24. URL: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/oleksandr-pashaver-sistemu-pobudovano-tak-scho-v-nas-stavsya-negativniy-vidbir-u-chinovnictvi.html>

13. Большая энциклопедия психологических тестов. Автор-составитель А. Карелин. М.: Эксмо, 2007. 416 с.

14. Бригілевич І., Дзюба А. Громадський моніторинг процесу надання адміністративних послуг. Львів: Львівська ГО "Центр досліджень місцевого самоврядування", 2014. 56 с.

15. Бригіневич І.І., Загайний В.А. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб.; за заг. ред. В. П. Тимощука. К.: СПД Москаленко О.М., 2015. 440 с.

16. Брус Т.М., Даньшина Ю.В. Удосконалення процедур надання адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи. Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Серія "Управління". Акад. муніцип. упр. К., 2013. № 4. С. 88-97.

17. Бугайова Н. М., Єрмаш Н. М. Психологічні складові особистості державного управлінця. Global International Scientific Analytical Project. URL: <http://gisap.eu/ru/node/1342>

18. Буренко Т.О. Електронне врядування – запорука ефективної системи державних адміністративних послуг України. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю (30 жовт. 2009 р., Одеса). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. С. 291–292.

19. Буренко Т.О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.01. НАДУ при Президентові України. Київ, 2011. 228 с.

20. Бьюзен Т. Суперинтеллект; пер. с англ. Ю.Е. Андреева. Мн.: ООО "Попурри", 2015. 400 с.

21. Варцаба В.І. Теорія гармонії та гармонізації як основа удосконалення управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості", 2013. №1 (7). С. 79-90.

22. Василюшина Н.Є. Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. ІФНТУНГ. Івано-Франківськ, 2009. 20 с.

23. Василюшина Н.Є. Моделювання умов раціональної та ефективної взаємодії влади і бізнесу в рамках регіональних суспільних систем. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону: зб. наук. праць. Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень, 2008. Вип. 2 (70). С. 42–52.

24. Васильєва Н.В. Застосування проектного менеджменту в системі надання адміністративних послуг. Електронне наукове фахове видання "Державне управління. Удосконалення та розвиток". URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=663>

25. Васильєва Н.В. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи надання адміністративних послуг на регіональному рівні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр: 25.00.02. Акад. муніцип. упр. Київ, 2014. 36 с.

26. Васильєва О.І. Регіональне управління в умовах реформування владних відносин: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2009. 435 с.

27. Вдосконалення діяльності ЦНАП. Центр надання адміністративних послуг у м. Суми. URL: <http://cnap.sumy.ua/node/175>

28. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ Перун, 2001. 1440 с.

29. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади, як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді. Регуляторна стратегія: практика регулювання. URL: <http://www.academia.org>

30. Витко Т.Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.03. ДРІДУ НАДУ при Президентові України. 2011. 258 с.

31. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вишневський. Вісник Державної служби України, 2014. № 4. С. 38-44.

32. Власенко О.В., Ворона П.В., Пухтинський М.О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади. – Полтава: Полт. НТУ, 2009. 288 с.

33. Гавриш Р. Нова парадигма державного управління як фактор випереджаючого розвитку для України. Революція управлінців і (не)ефективність державного управління в Україні: Вісн. школи політичної аналітики Національного університету Києво-Могилянська Академія. №3. К.: [НУ КМА], 2018. URL: <http://www.spa.ukma.kiev.ua/visnyk>.

34. Гарднер Говард. Структура розуму: теорія множественного інтелекту. М.: Вільямс, 2007. 512 с.

35. Гнидюк Н.А. Публічна адміністрація як об'єкт структурних змін. Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2011. Вип. 1. С. 202-212.

36. Головний спеціаліст відділу (Центру) надання адміністративних послуг. Шевченківський район міста Києва. Офіційний сайт РДА. URL: http://shev.gov.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=8378&Itemid=189

37. Гончарук Н., Прокопенко Л. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні. Публічне управління, 2011. № 1 (5). С. 26–32.
38. Гордєєв О. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму. Публічне адміністрування : теорія та практика, 2012. № 3 (11). С. 36–42.
39. Горєлов Д. Сучасні стандарти надання публічних послуг громадянам органами державної влади. Стратегічні пріоритети, 2007. № 3 (4). С. 12–16.
40. Горлач М., Кремень В. Політологія: наука про політику: підручник для студ. вищ.навч. закл. К.: Центр учб. літератури, 2009. 840 с.
41. Горькова Н. Формування якостей ідеального державного управління. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України; за заг. ред. проф. В. С. Загорського, 2007. Вип. 13. С. 325-331.
42. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект; пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ, 2009. 478 с.
43. Грицяк І.А. Розвиток європейського управління в контексті впливу на державне управління в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр.: 25.00.01. НАДУ при Президентіві України. К., 2006. 36 с.
44. Данилюк-Черних І.М., Лис А.Б., Петренко В.П. Використання в кадровому менеджменті комп'ютерного тестування за концепцією Томаса-Кілмена. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 01.11.-01.12. 2014 р. м. Полтава. Ч. 1. Полтава: Видавець ФОП Мирон І. А., 2014. С. 330–332.
45. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах синтелектики і синергізму. Регіональна економіка. № 1, 2011. С. 148-155.
46. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління, 2011. Вип. 4 (35). С. 467–475.

47. Дембіцька С.Л. Кадрове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в реалізації адміністративних послуг населенню України. Митна справа: науково-аналітичний журнал. Л.: Нац. ун-т "Одеська юрид. акад.", 2008. № 4. С. 59–63.

48. Державне управління в Україні: навч. посіб.; за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Юрінком Інтер, 2008. 432 с.

49. Державне управління та державна служба: словник-довідник // уклад. Ю. Оболенський. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 283.

50. Державне управління: словн.-довід.; уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика; заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

51. Державне управління: словн.-довід.; уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князев, С.О. Кравченко, Л. Г. Штика; заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

52. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>