

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження ефективності системи прийняття рішень у публічній організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області»
(Закарпатська обл., м. Тячів, вул. Нересенська, буд.2)

Виконав: студент 2 курсу, групи БАд-2

спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Бартош Н.А.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник

Юрик Н.Є.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтроль

Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

Шерстюк Р.П.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Тернопіль
2022

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження ефективності системи прийняття рішень у публічній організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області»

Кваліфікаційна робота магістра: 77 сторінок, 39 рисунків, 2 таблиці, 6 додатків, 39 літературних джерела.

Предмет дослідження – теоретико-управлінські та практично-методичні положення щодо покращення ефективності системи прийняття управлінських рішень Управлінням державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Мета дослідження – представлення та висвітлення основних теоретичних положень та методик, а також обґрунтування запропонованих шляхів щодо покращення ефективності системи прийняття управлінських рішень Управлінням державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Методи дослідження – теоретично-прикладний; організаційно-управлінський; порівняння; фінансово-економічного аналізу; фінансово-статистичного аналізу; фінансово-економічного прогнозування та моделювання тощо.

Сформовано проектні пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури казначейства; впровадження процесу управління фінансовими рішеннями казначейства; розроблення адаптаційної бізнес-моделі діяльності казначейства в умовах воєнного стану.

Результати дослідження будуть впроваджені у діяльність Управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Ключові слова: публічна установа, казначейська служба, управлінське рішення, система управлінських рішень, адаптаційна модель.

ANNOTATION

Topic on “Study of the decision making system efficiency in a public institution (Department of State Treasury Service of Ukraine in Tyachiv district, Transcarpathia region as a case study)”

Master Degree thesis consists of 77 pages, 39 figures, 2 tables, 6 appendices, 39 references.

The subject of investigation is the theoretical and managerial, practical and methodical regulations on improving the efficiency of managerial decision-making in the Department of the State Treasury Service of Ukraine in the Tyachiv district of the Zakarpattia region.

The aim of the work is to present and highlight the main theoretical provisions and methods, as well as to substantiate the proposed ways to improve the effectiveness of managerial decision-making by the Department of the State Treasury Service of Ukraine in the Tyachiv district of the Zakarpattia region.

The results are obtained with the following **research methods**: theoretical and applied; organizational and managerial; comparison; financial and economic analysis; financial and statistical analysis; financial and economic forecasting and modelling.

Project proposals for improving the treasury's organizational structure, implementing the treasury's financial decision management process, and developing an adaptive business model for the treasury's activities under martial law conditions have been developed.

The proposed improvements can be implemented at the Department of the State Treasury Service of Ukraine in the Tyachiv district of the Zakarpattia region.

Key words: public institution, treasury service, managerial decision, decision-making management process, and adaptation model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Місце і роль управлінських рішень в управлінському процесі публічних організацій.....	9
1.2 Особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.....	15
1.3 Характеристика системи прийняття управлінських рішень казначействами...	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ТЯЧІВСЬКОМУ РАЙОНІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.....	26
2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності організації.....	26
2.2 Оцінка фінансових та нефінансових активів публічної установи як чинник ефективності прийняття рішень.....	31
2.3 Оцінка доходів та витрат публічної установи як умови забезпеченості прийняття дієвих рішень.....	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ТЯЧІВСЬКОМУ РАЙОНІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	43
3.1 Вдосконалення організаційної структури публічної установи із врахуванням особливостей інформаційно-ділового стилю управління.....	43
3.2 Впровадження процесу управління фінансовими рішеннями публічної установи на основі прогнозної моделі із врахуванням фактору часу.....	50
3.3 Розроблення адаптаційної бізнес-моделі діяльності казначейства в умовах воєнного часу.....	55
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	61

4.1 Організація процесу управління охороною праці в державній казначейській службі України у Тячівському районі Закарпатської області.....	61
4.2 Ефективність прийняття рішень в ході управління здійсненням заходів цивільного захисту (ЦЗ) в надзвичайних ситуаціях (НС).....	64
ВИСНОВКИ.....	69
БІБЛІОГРАФІЯ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах війни, складного динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується невизначеністю та мінливістю економічних, політичних і соціальних чинників, запорукою результативного функціонування публічних установ та організацій є ухвалення ефективної системи управлінських рішень, зокрема в державній казначейській службі України у Тячівському районі Закарпатської області. Саме ці аспекти були основними аргументами при виборі теми даної кваліфікаційної роботи.

Дослідженнями у сфері щодо ефективності системи прийняття рішень у публічній організації займалися такі вчені-науковці як: Адаменко А.В. [3], Богач Ю.А. [4], Василенко В.А. [6], Воронов О.І. [8], Кондратенко Н.О. [11], Костенко О.М. [14], Кузнецова І.О. [16], Мальцева А.М. [17], Нечаєва І. [18], Овдіюк О.М. [21], Петруня Ю.Є. [23], Стоян В.І. [29], Сухачова О.О. [31], Федина К.М. [34], Юрик Н.Є. [37-38] та інші.

Мета дослідження – представлення та висвітлення основних теоретичних положень та методик, а також обґрунтування запропонованих шляхів щодо покращення ефективності системи прийняття управлінських рішень Управлінням державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Завдання дослідження включають:

1. Дослідження теоретичних основ системи прийняття рішень в публічній організації.
2. Представлення організаційно-управлінської характеристики діяльності казначейства.
3. Здійснення оцінки фінансових та нефінансових активів казначейства як чинника ефективності прийняття рішень.

4. Здійснення оцінки доходів та витрат казначейства як умови забезпеченості прийняття дієвих рішень.

5. Вдосконалення організаційної структури казначейства із врахуванням особливостей інформаційно-ділового стилю управління.

6. Впровадження процесу управління фінансовими рішеннями казначейства на основі прогнозної моделі із врахуванням фактору часу.

7. Розроблення адаптаційної бізнес-моделі діяльності казначейства в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – особливості системи прийняття управлінських рішень Управлінням державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Предмет дослідження – теоретико-управлінські та практично-методичні положення щодо покращення ефективності системи прийняття управлінських рішень Управлінням державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Методи дослідження: теоретично-прикладний; організаційно-управлінський; порівняння; фінансово-економічного аналізу; фінансово-статистичного аналізу; фінансово-економічного прогнозування та моделювання тощо.

Інформаційна база дослідження: спеціалізовані наукові праці вчених-економістів; джерела спеціалізованої періодичної преси; посібники; навчальні підручники; монографії; матеріали нормативно-правової бази; річна фінансова звітність Управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області за 2019-2021 роки тощо.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в представленні теоретичних та методичних положень, розробленні практичних рекомендацій, а також обґрунтуванні запропонованих шляхів, спрямованих на покращення ефективності системи прийняття управлінських рішень Управлінням державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Практичне значення результатів дослідження полягає в покращенні ефективності системи прийняття управлінських рішень Управлінням державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Процес розвитку щодо основних теоретичних та практичних положень цієї досліджуваної проблематики сприятиме розв'язанню питань, що стосуються розробки та представлення конкретних рекомендацій, що спрямовуються на оптимізацію та вдосконалення діяльності публічних установ.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні положення та висновки представленої дослідження доповідались та обговорювались на Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції «Світ наукових досліджень» (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 22-23 липня 2022 р.)

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 77 сторінок, 39 рисунків, 2 таблиці, 6 додатків. Бібліографія включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Місце і роль управлінських рішень в управлінському процесі публічних організацій

Однією з найважливіших умов ефективної діяльності та розвитку організації є ефективне прийняття рішень.

Оцінка ролі та значення цього процесу була відображена в наукових працях багатьох вчених-економістів, які сходились на єдиній думці про те, що важливу роль управлінським рішенням почали приділяти з початком людської свідомої колективної діяльності.

Тому аналізуючи поетапність розвитку економічних наук можна констатувати, що після виникнення й розвитку теорії управління, виникла і набула свого розвитку теорія прийняття рішень.

Реалізуючи основні функції управління, а саме: планування, організацію, мотивацію та контроль, керівники будь-якої організації приймають велику кількість різноманітних управлінських рішень.

Процеси, які пов'язані з їх прийняттям, розробкою та реалізацією формують складну систему управлінських рішень.

Зазначимо, що рішення, які приймаються керівниками усіх рівнів управління в будь-якій організації, визначають ефективність її функціонування, можливість подальшого розвитку, тобто існуванні організації на всіх її етапах життєвого циклу.

Враховуюче вищевикладене, на рис. 1.1 [14] представимо особливості притаманні управлінському рішенням.

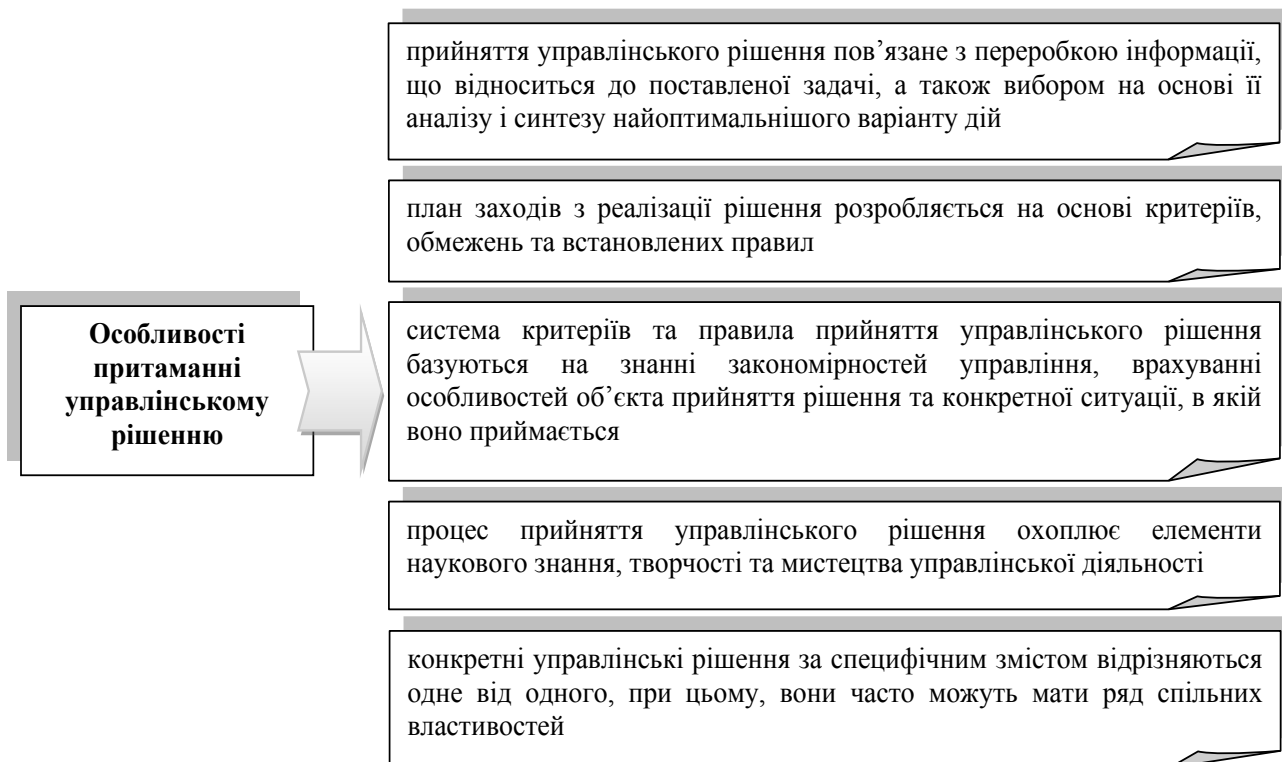


Рисунок 1.1 – Особливості притаманні управлінському рішенню

На рис. 1.2 [14] представлено основні цикли, на яких базується управлінське рішення.

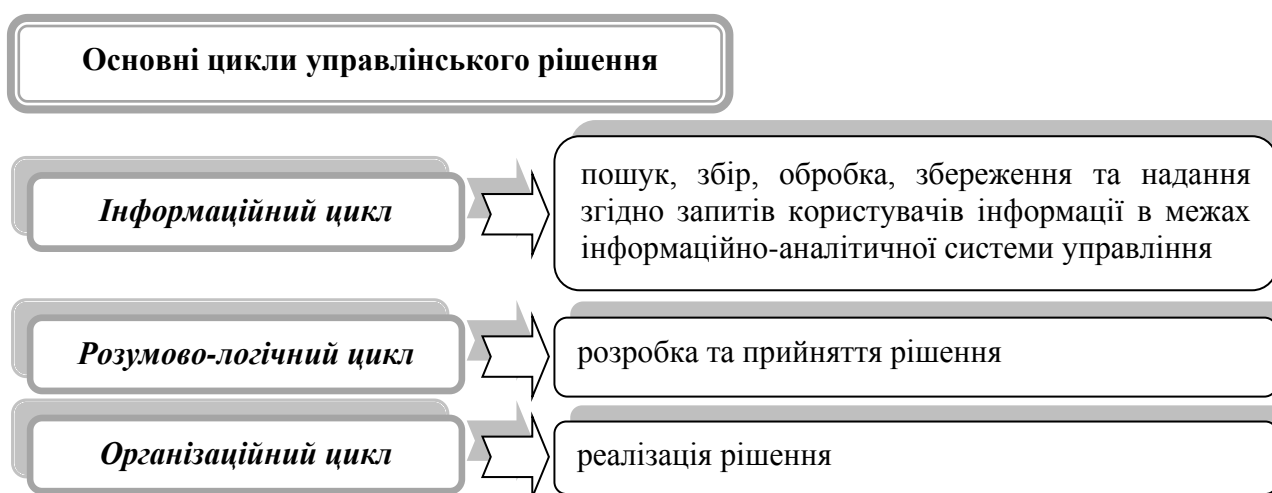


Рисунок 1.2 – Основні цикли, на яких базується управлінське рішення

Сучасний складний соціально-економічний розвиток України в умовах військового стану, вимагає особливої уваги щодо забезпечення якості прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Реалізація управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення мети чи необхідного стану об'єкта управління, можливе тільки за умов цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління у вигляді управлінських рішень чи управлінських дій [15].

Виходячи з цього, можна вважати, що управлінським рішенням є розумово-інтелектуальна діяльність суб'єкта управління, яка спрямована на вирішення будь-якої проблеми чи завдання.

Класифікацію управлінських рішень за різноманітними їх ознаками представлено на рис. 1.3 [14; 16].

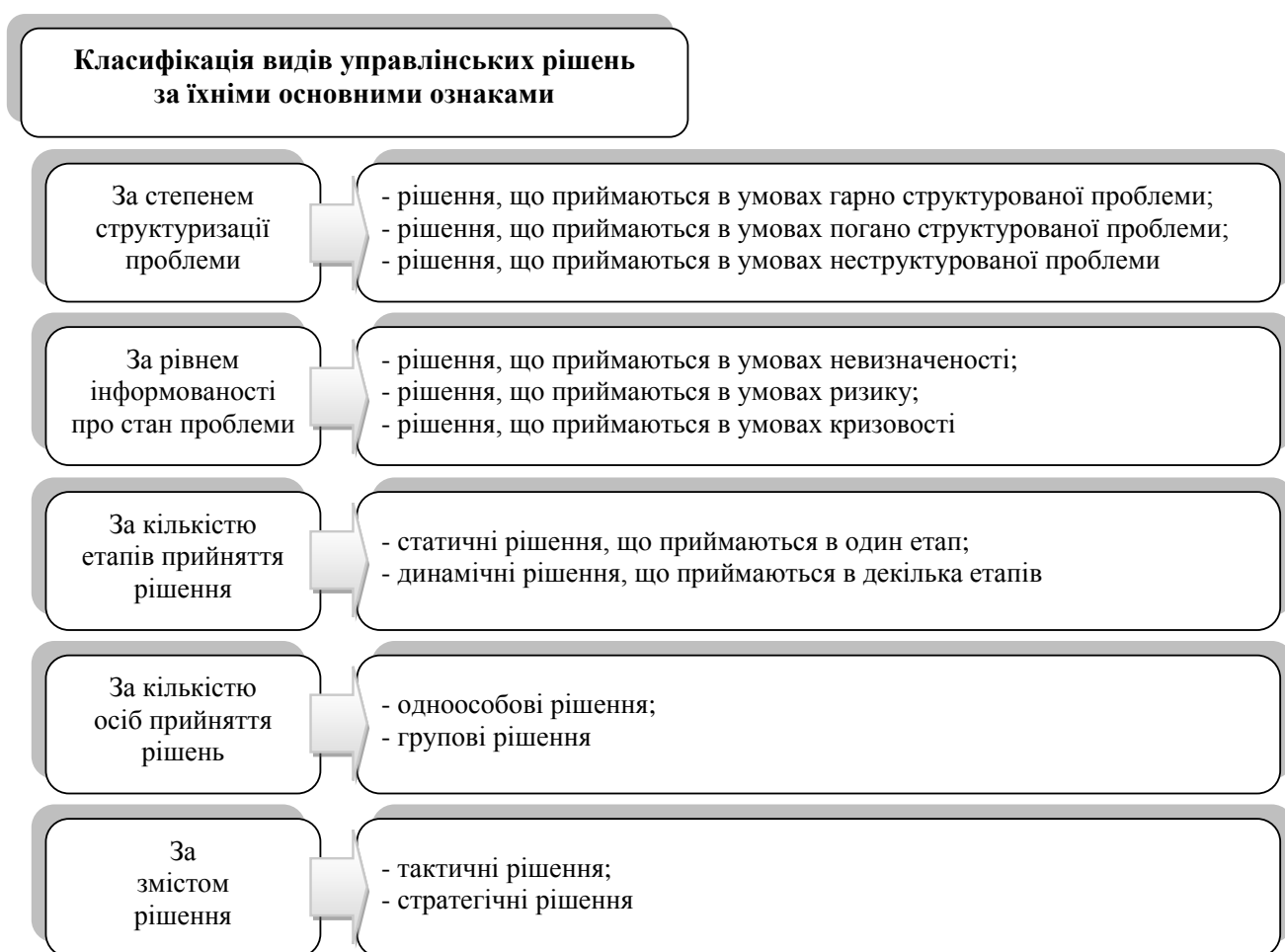


Рисунок 1.3 – Класифікація видів управлінських рішень за основними їхніми ознаками

Представлений на рис. 1.3 різновид управлінських рішень свідчить про те, що всі вони містять ряд складових елементів, представлених у табл. 1.1 [14].

Таблиця 1.1 – Зміст складових елементів управлінського рішення

№ з/п	Назва складового елементу управлінського рішення	Зміст складового елементу управлінського рішення
1	<i>Організаційний</i>	полягає у формуванні конкретної структури підпорядкування, визначення кола обов'язків, відповідальності та повноважень, а також прав працівників, їх об'єднань в межах даної організації
2	<i>Соціальний</i>	проявляється у процесі взаємодії адміністрації з персоналом, працівників між собою, а також включає зворотній зв'язок на вже прийняті рішення
3	<i>Економічний</i>	полягає у розрахунку грошових затрат та матеріальних витрат для реалізації управлінських рішень
4	<i>Правовий</i>	відображається у тому, що будь-яке рішення повинно базуватися на основі законодавчих актів загальнодержавного, регіонального та місцевого рівня, а також внутрішньо організаційній документації (статуту, положення, посадової інструкції)
5	<i>Технологічний</i>	полягає у необхідності технічного, інформаційного, матеріального забезпечення ресурсами працівників, що здійснюють виконання управлінських рішень, тобто їх реалізацію

Згідно наукового підходу, який базується на тому, що від якості управлінських рішень залежить досягнення мети діяльності організації, доцільним буде представити низку вимог, які ставляться перед управлінськими рішеннями (рис. 1.4 [17]).

Процес управління в будь-яких умовах функціонування публічних організацій неможливий без прийняття управлінських рішень, тому що саме вони є основою публічної управлінської діяльності.

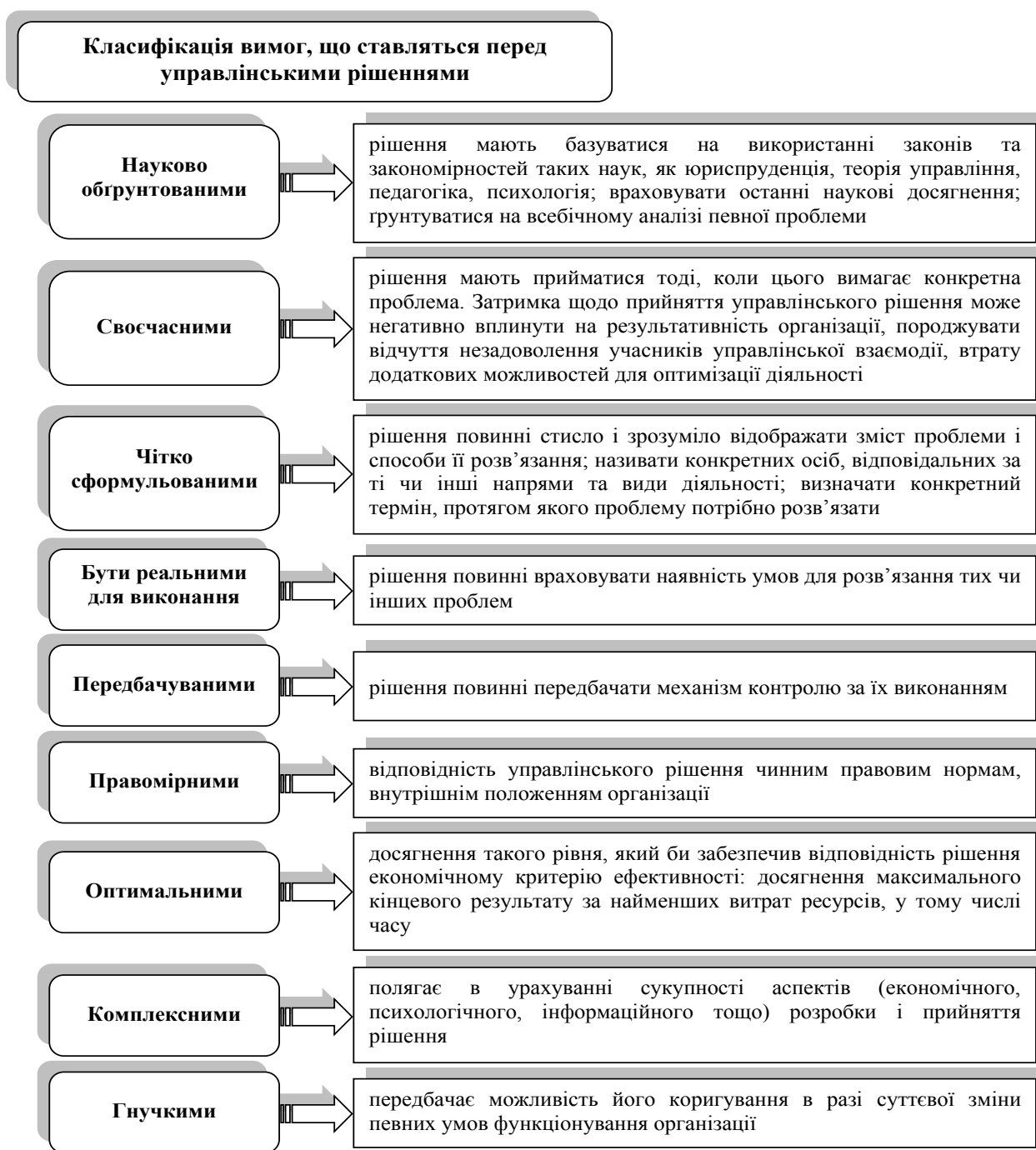


Рисунок 1.4 – Класифікація вимог, які ставляться перед управлінськими рішеннями

Підходи до управління публічних організацій та установ в Україні, які є зараз, вказують на важливість їх не тільки оновлення, але й, в деяких випадках, докорінної зміни. Це пов'язано не тільки із викликами військового часу, але й новітніми тенденціями, модернізацією публічного управління, тими нагальними проблемами, які вплинули як та умовами розвитку всієї нашої країни, так і її

окремих регіонів, територіальних громад, підприємств, публічних установ та організацій.

У системі публічного управління управлінське рішення є важливою складовою такої системи. І саме забезпечення якості управлінських рішень в системі управління публічними організаціями є актуальним питанням сьогодення. Посилення ролі управлінських рішень у системі публічного управління обумовлює необхідність оперативності прийняття ефективних рішень та своєчасності їх реалізації.

Варто зазначити, що управлінські рішення в публічних організаціях характеризуються різноманітністю та багаторівневістю, бо саме вони сприяють вирішенню великої кількості проблем розвитку не тільки даної організації, але й країни, регіонів, територіальних громад, особливо в умовах війни – в умовах невизначеності та великого ризику. Нові сучасні глобальні виклики та війна вимагають прийняття нових управлінських рішень з урахуванням тих чи інших можливостей самих публічних організацій та установ. Здебільшого мова ведеться про рішення, які торкаються таких сфер, як: планування; мотивації; організації; контролю. Саме тому будь-який процес управління, який пов'язаний із прийняттям рішень в соціальних системах, в першу чергу на рівні організації, передбачає [10]:

- визначення основних та допоміжних цілей та шляхів їх реалізації (функція планування);
- формування відповідних організаційних структур, розподіл повноважень та завдань до відповідних виконавців (функція організації);
- забезпечення зацікавленості всіх учасників в успішному досягненні поставлених цілей (функція мотивації);
- моніторинг результатів діяльності, співставлення їх з плановими цілями та внесення необхідних змін та коректив у випадку відхилень (функція контролю).

Кожна з вищезазначених функцій управління реалізується шляхом прийняття певних управлінських рішень та їх доведення до об'єкта управління.

1.2 Особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику

В процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику повинен враховуватись їх багатоплановий характер. Принципово важливим аспектом при прийнятті управлінських рішень в публічних організаціях в процесі стратегічного управління є їх життєва необхідність та цілеспрямованість на вирішення важливих та першочергових завдань.

З урахуванням цього на рис. 1.5 подана класифікація ситуацій прийняття рішень залежно від наявності елементів невизначеності та ризику [13-17].



Рисунок 1.5 – Класифікація ситуацій прийняття рішень залежно від наявності елементів невизначеності та ризику

Внаслідок надважкої соціально-економічної та політичної ситуації, яка склалася на сьогодні в Україні швидкими темпами зростає значущість управлінських рішень та нових підходів до їх прийняття. Підвищенню ефективності таких управлінських рішень може сприяти забезпечення якості

прийняття управлінських рішень в публічних організаціях саме в процесі стратегічного управління. Необхідною умовою формування сучасної системи прийняття управлінських рішень є надання публічному управлінню стратегічного характеру.

При формуванні управлінських рішень публічної організації необхідно враховувати основні складові стратегічного планування на державному рівні управління, а саме:

- нормативно-правове проектування (законотворчість);
- концептуалізацію довгострокових (перспективних) цілей розвитку в сферах державної політики, проектах і програмах з використанням програмноцільового проектування;
- організаційне проектування, яке спрямоване на максимальне використання організаційного потенціалу державного управління;
- координацію планування з використанням державних ресурсів [10].

Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень в публічній організації представлені на рис. 1.6.

Нагальні проблеми публічних організацій вказують на важливість їх вирішення за допомогою прийняття управлінських рішень в процесі стратегічного управління.

Сучасні глобальні виклики та військові дії, які ведуться на території нашої країни вказують на важливість запровадження найефективніших практик здійснення стратегічного управління у сфері публічного управління.

Стратегічне управління, виступаючи різновидом процесу прийняття управлінських рішень в публічних організаціях, передбачає: усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику і структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації, тобто багатоваріантність реалізації рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів [109].

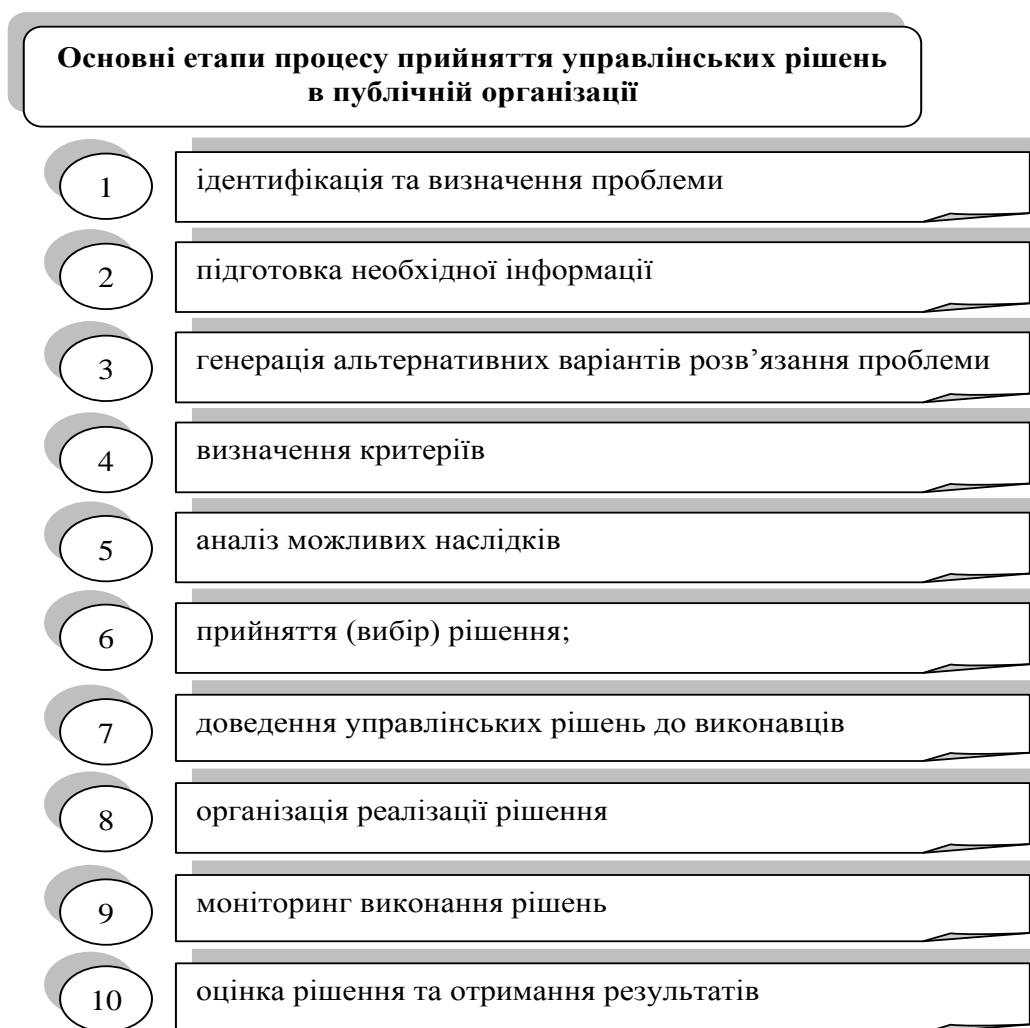


Рисунок 1.6 – Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень
в публічній організації [10]

Варто також зазначити, що прийняття управлінських рішень у публічній сфері є досить складним та непорядкованим процесом. Це пов'язано із метою, яку вони переслідують і, яка, зазвичай, носить суто соціальний ефект. Основною метою і кінцевим результатом їх діяльності є надання публічних послуг за бюджетні ресурси, джерелом яких є сплачувані бізнесом і населенням податки та збори [10-11].

Нажаль, прийняті управлінські рішення в процесі стратегічного управління не завжди задовольняють потреби публічної організації. Саме тому, удосконалення й оновлення стратегічного управління у сфері публічного управління набуває особливої актуальності.

Тому на сьогоднішній день забезпечення якості управлінських рішень в публічних організаціях та установах в процесі стратегічного управління має дуже важливе значення не тільки на рівні даних організацій, але й держави в цілому.

Якість управлінських рішень – це ступінь забезпечення досяжності поставлених завдань, тобто результативності, задля яких розробляються такі рішення. Чинники, що впливають на якість управлінських рішень в публічній організації представлені на рис. 1.7.

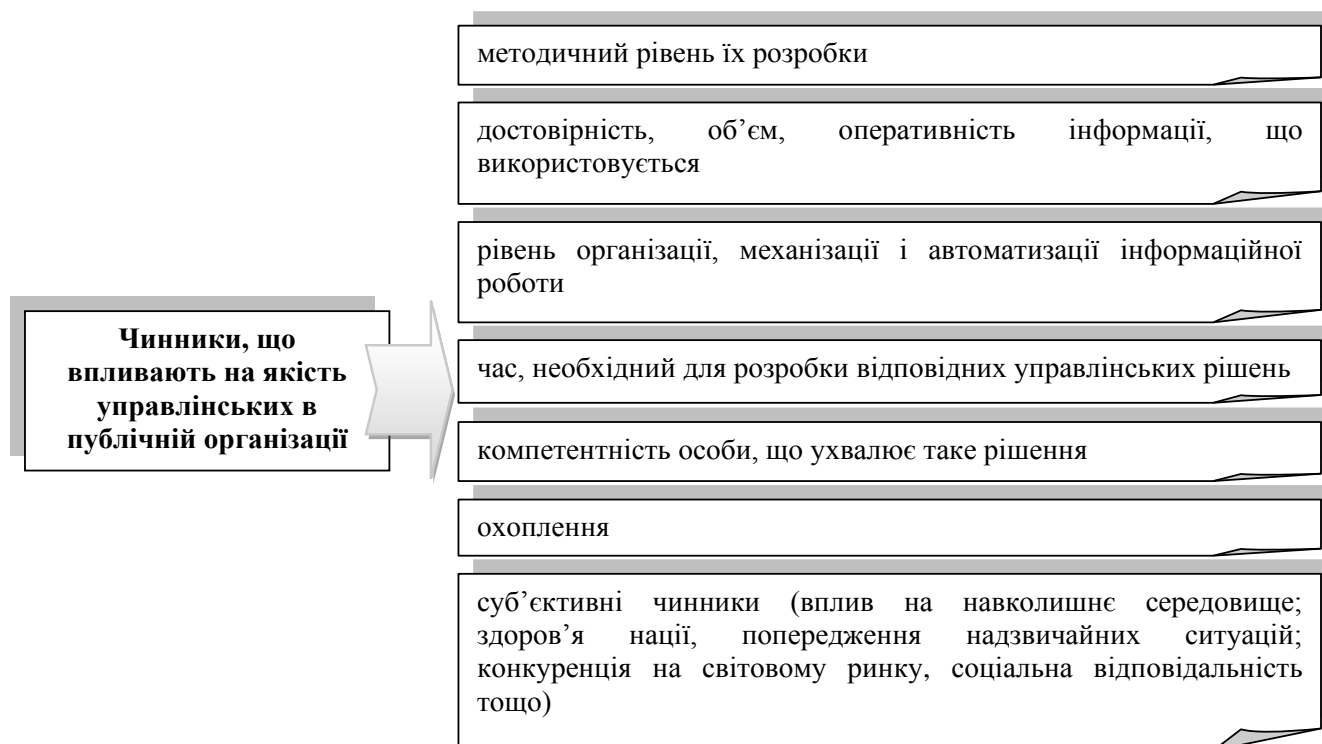


Рисунок 1.7 – Чинники, що впливають на якість управлінських рішень в публічній організації [10]

Для забезпечення якості прийнятих управлінських рішень важливу увагу доцільно приділити як формуванню умов для їх прийняття керівними органами публічної організації, так і врахуванню чинників, що впливають на процеси розробки та прийняття управлінських рішень.

З цієї позиції виділяють наступні чинники, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень [10-15], які представлені на рис. 1.8.

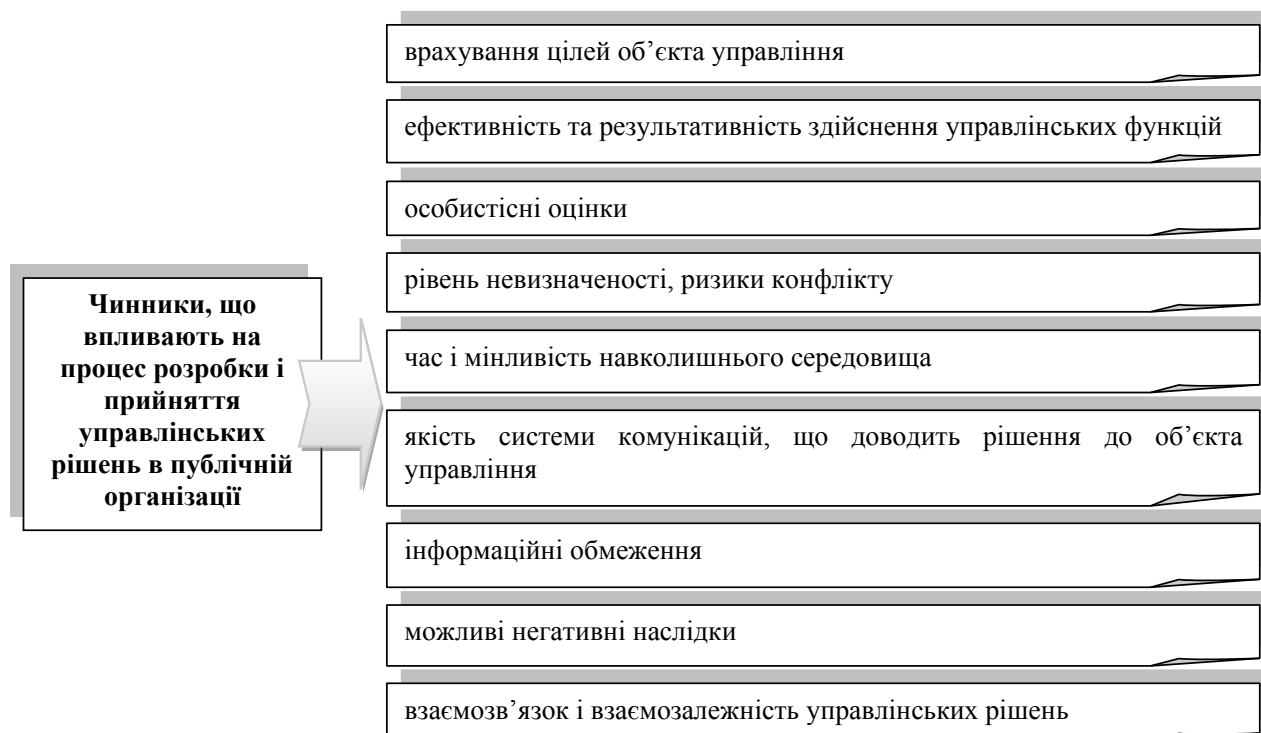


Рисунок 1.8 – Чинники, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень в публічній організації [10-15]

Від правильності вибору управлінського рішення в публічній організації буде багато чого залежати, в тому числі діяльність організації в цілому.

Потрібно пам'ятати, що вибір оптимального управлінського рішення вимагає врахування характеру існуючих проблемних питань, які необхідно вирішити на тому чи іншому рівнях управління організації.

Основні напрями забезпечення якості прийняття управлінських рішень в публічній організації представлені на рис. 1.9 [14-18].

Підсумовуючи вищевикладене можна зробити висновок, що публічне управління, по своїй суті, являється складним багатогранним соціально-економічним процесом, а прийняття рішень у даній сфері вимагають багато зусиль та часу.

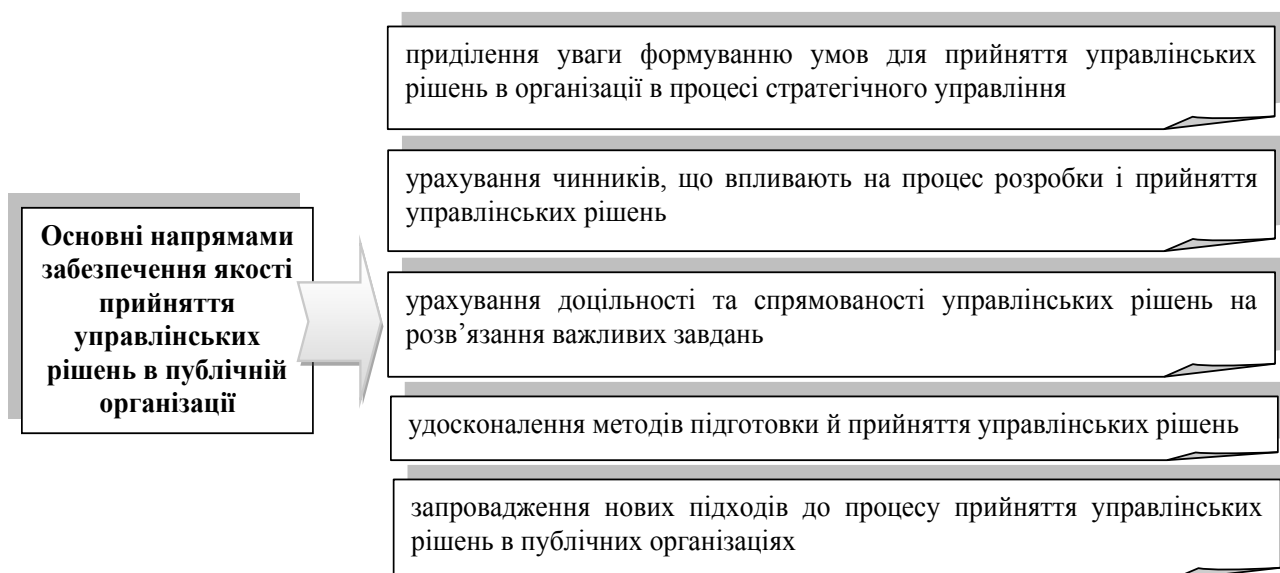


Рисунок 1.9 – Основні напрями забезпечення якості прийняття управлінських рішень в публічній організації

Тому допущені помилки на усіх етапах системи управлінських рішень в публічній організації чи установі зможуть спричинити соціальну нестабільність і непередбачувані наслідки.

1.3 Характеристика системи прийняття управлінських рішень казначействами

Державному казначейству України підпорядковуються територіальні органи, відділення, агентства, представництва, філії, пункти уповноважених у районах, містах. Потреба та доцільність формування територіальних органів у районах та містах визначається Колегією Держказначейства. Організаційній структурі Державного казначейства України (ДКУ) притаманний тип адміністративно-територіального устрою України. Воно складається з: центрального; казначейських управлінь обласного значення; територіальних відділень [20].

ДКУ, згідно типу устрою установи, поділено на три рівні [31]:

- центральний (Державне казначейство України, яке знаходиться у столиці України – Києві);

- обласний (27 управлінь – 1 адміністративне управління; 1 в Автономній Республіці Крим; 24 адміністративні управління функціонують в областях; 2 адміністративні управління – у містах Києві та Севастополі);
- районний (684 районних відділень – у найбільш важливих місцевих адміністративних центрах).

Як і саме Державне казначейство України, так і його територіальні органи є юридичними особами. Всі вони мають самостійні баланси, розрахункові рахунки в установах банків та печатку. Загальне керівництво Держказначейством здійснює Голова Держказначейства. Також він несе повну персональну відповідальність за стан справ у Держказначействі, виконуючи свої функції, обов'язки, маючи ряд повноважень. Поряд з цим, Голова Держказначейства затверджує структуру Держказначейства та управлінь Державного казначейства в містах, областях та районах, призначає та звільняє з посад керівників територіальних органів Держказначейства. Він також погоджує штатні розписи відділень, агентств, представництв, філій, пунктів уповноважених у районах, містах разом із керівниками відповідних територіальних управлінь. При Держказначействі створюється колегія у кількості 11 чоловік, до складу якої входять заступники Голови Держказначейства та інші керівники Держказначейства і яку очолює голова колегії – Голова Держказначейства. Дана структура є погоджувальною і створюється з метою вирішення завдань та проблем, обговорення найважливіших діяльності Держказначейства. Склад колегії затверджується Головою Держказначейства. Рішення колегії втілюються в життя постановами.

На даний час функціонує 24 адміністративних обласних управлінь, якими керують начальники, які, у свою чергу, несуть відповідальність, згідно своїх посадових обов'язків, за роботу, підпорядкованих їм відділень Державного казначейства, які розташовані в районах, в межах адміністративного регіону. Районні відділення розташовані по території всієї нашої країни, в тому числі і на окупованих територіях. Їх очолюють начальники казначейських відділень. Вони безпосередньо звітують начальникові обласного управління Державного казначейства. Кожне з цих відділень несе відповідальність за здійснення касових

операцій з виконання Державного бюджету у своєму районі. Загальне керівництво даними відділеннями здійснює начальник, який, так само як і начальник адміністративних відділень, несе відповідальність за покладені на нього функціональні обов'язки.

На рис. 1.10 представлено перелік основних управлінських рішень, які приймаються обласними та районними відділеннями Державного казначейства України.

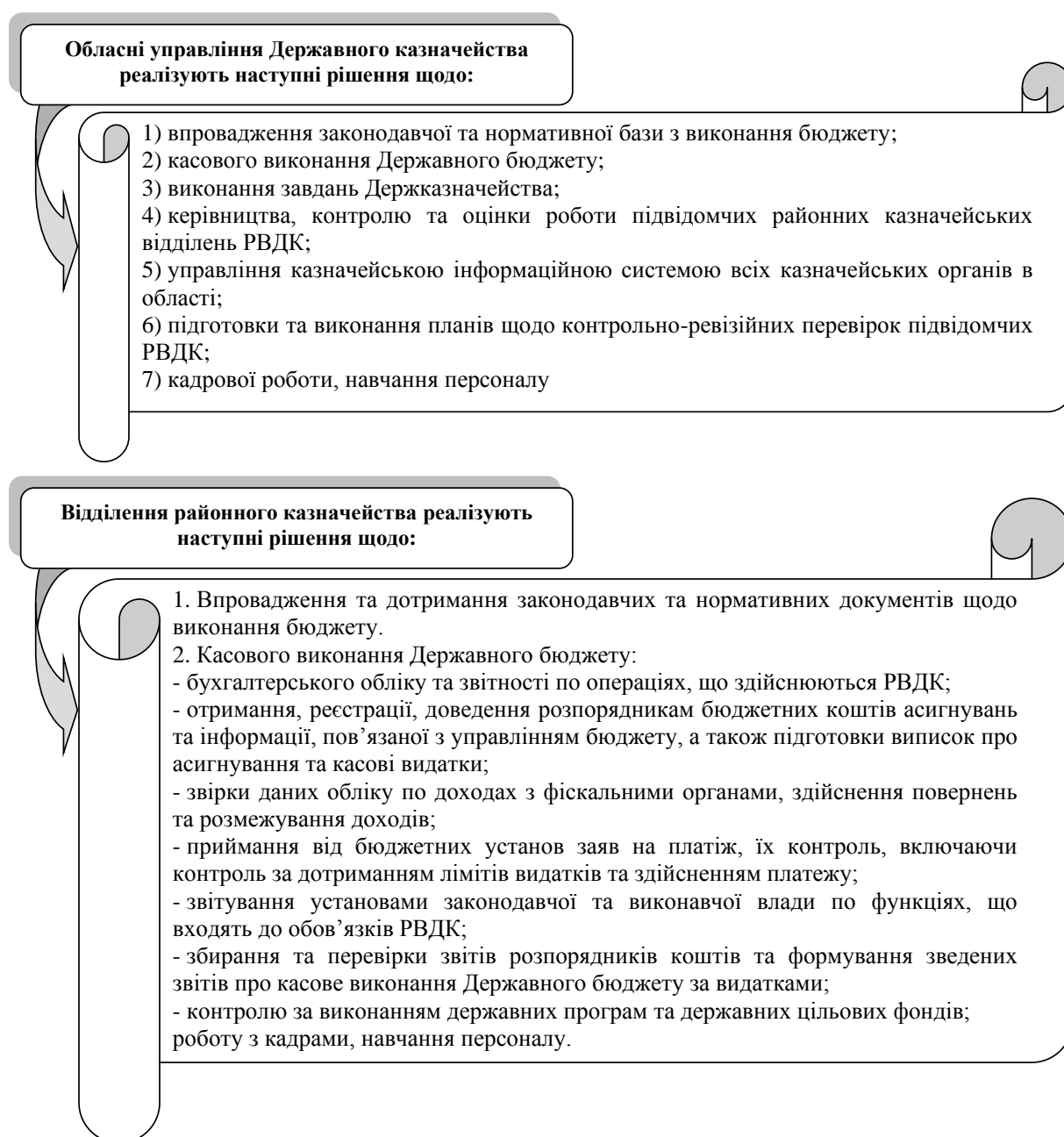


Рисунок 1.10 – Перелік основних управлінських рішень, які приймаються обласними та районними відділеннями Державного казначейства України

Згідно із постановою Кабінету Міністрів і Національного банку України від 14 січня 1997 року за №13 було здійснено перехід на казначейську систему виконання державного бюджету України. На основі даної постанови органи Державного казначейства повинні сприяти ефективному та безперебійному функціонуванню бюджетної системи України в межах основних напрямків її бюджетної політики. Так як органи Державного казначейства на місцях здійснюється фінансування видатків із державного бюджету, то вони наділені значними правами та можливостями в сфері бюджетних кредитів, зокрема мають право призупиняти фінансування з державного бюджету підприємств, установ і організацій у разі виявлення фактів порушення встановленого порядку виконання державного бюджету з повідомленням про це керівників відповідних міністерств і відомств. А у випадку встановлення нецільового та неефективного використання коштів органи Державного казначейства мають право вилучати у міністерств, відомств, установ і організацій суми коштів, виділених раніше в порядку фінансування з державного бюджету.

Варто також зазначити, що велику роль при прийнятті управлінських рішень відіграє тісна співпраця фінансових органів та місцевих відділень Державного казначейства, а також організація взаємодії з органами виконавчої влади, податковою службою, органами контролю-ревізійної служби України. Все це здійснюється з метою забезпечення своєчасності і повноти фінансування, здійснення контролю за використанням бюджетних коштів.

Тому практична дієвість бюджетної системи України в плані організації касового виконання державного бюджету функції органів казначейства полягає у реалізації наступних рішень щодо:

- посилення контролю за надходженням, цільовим і економним використанням державних коштів;
- дотримання чинного законодавства України з питань виконання державного бюджету, а також надходженням та використанням державних позабюджетних фондів;

- підвищення оперативності в управлінні наявними коштами та дотримання фінансової дисципліни [12].

Так як особливістю нової системи впровадження казначейства є те, що за допомогою цього органу провадитиметься ефективно і обов'язково цільове витрачання коштів державного бюджету, тому і всі рішення, які будуть прийматися даним органом мають сприяти поставленій конкретній меті.

Створивши реально дієву та ефективну інституцію, можна буде в найкоротші терміни вирішити цілий ряд проблемних питань, пов'язаних з виконанням бюджету.

На основі вищевикладеного слід виділити ряд найважливіших завдань, які повинні реалізовуватися казначейством, а саме:

- організація ефективної системи управління готівкою, що заснована на централізації ресурсів розпорядників бюджетних коштів на єдиному казначейському рахунку;
- подання чіткої та своєчасної інформації щодо фінансового податково-бюджетного становища, яке базується на централізованій й досконалій системі бухгалтерських звітів про виконання державного бюджету;
- здійснення ефективного фінансового контролю за виконанням зобов'язань платниками та розпорядниками коштів у процесі витрачання і формування бюджетних ресурсів [19].

З метою ефективної реалізації організаційно-управлінських рішень доцільно розглянути основні функції, які покладені на органи державного казначейства (рис. 1.11) [14-20].

Воєнні дії, які суттєво погіршили фінансово-економічний стан всієї нашої країни, вимагають створення нової функціональної системи Державного казначейства з метою виконання державного бюджету в умовах військового стану. Перед даним органом стоїть ряд завдань щодо підвищення власної відповідальності та забезпечення належної податково-бюджетної дисципліни.

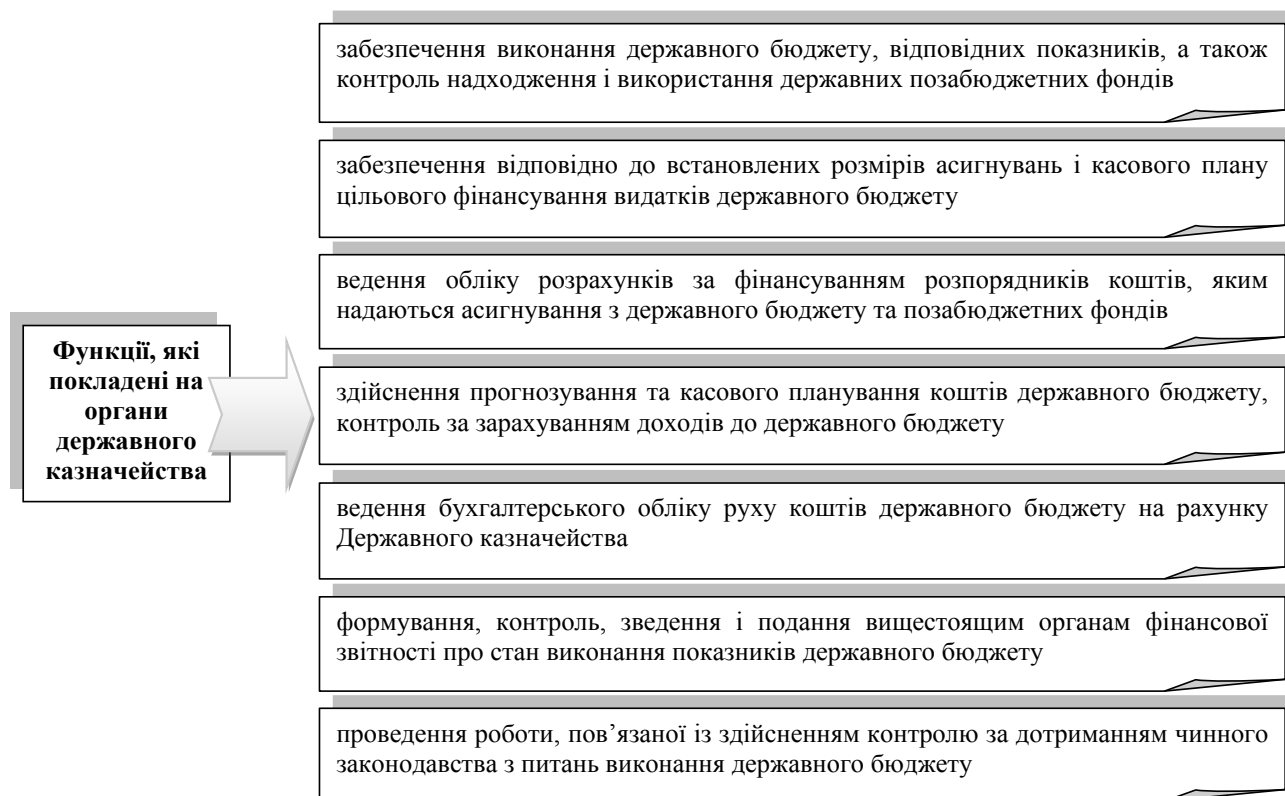


Рисунок 1.11 – Перелік основних функцій, покладених на органи державного казначейства

Це у свою чергу сприятиме удосконаленню ефективності й продуктивності управлінської діяльності, реалізації завдань, передбачених макроекономічною політикою та бюджетом на урядовому рівні. Саме організація спільної роботи Міністерства фінансів та Державного казначейства щодо виконання державного бюджету сприятиме подоланню проблеми, що постали перед системою управління державними ресурсами нашої країни.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
У ТЯЧІВСЬКОМУ РАЙОНІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності організації

Управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області засноване 21 грудня 2011 року, та розташоване за наступною юридичною адресою: м. Тячів, вул. Нересенська, буд. № 2, Тячівський район, Закарпатська область, Україна, 90500.

Органом державного управління виступає Державна казначейська служба України. Організаційно-правовою формою господарювання являється орган державної влади. Основним видом діяльності даної організації являється «84.11. Державне управління загального характеру».

Для представлення загального уявлення про стан та умови організаційно-управлінського забезпечення даної публічної організації, а також розуміння існуючого загального механізму щодо ведення діяльності досліджуваної організації та забезпеченості ефективності комплексної системи прийняття та ефективної реалізації рішень на всіх її рівнях, варто, перш за все, проаналізувати її наявну загальну організаційну структуру.

Так, на рис. 2.1 відображено основні взаємопов'язані блоки, що формують загальний вигляд щодо здійснення організаційно-управлінських рішень і дій, та відображають основні функціонально-організаційні зв'язки, а також й забезпеченість дієвого зворотного зв'язку між працівниками цієї публічної організації.

Отже, як видно із представленого рисунку, начальнику управління організації підпорядковуються відділ обслуговування розпорядників коштів та інших клієнтів, а також й відділ звітності та бухгалтерського обліку, між якими, в

свою чергу, теж є зворотній зв'язок для забезпеченості чіткої та злагодженої передачі різноманітної корпоративно-ділової інформації.

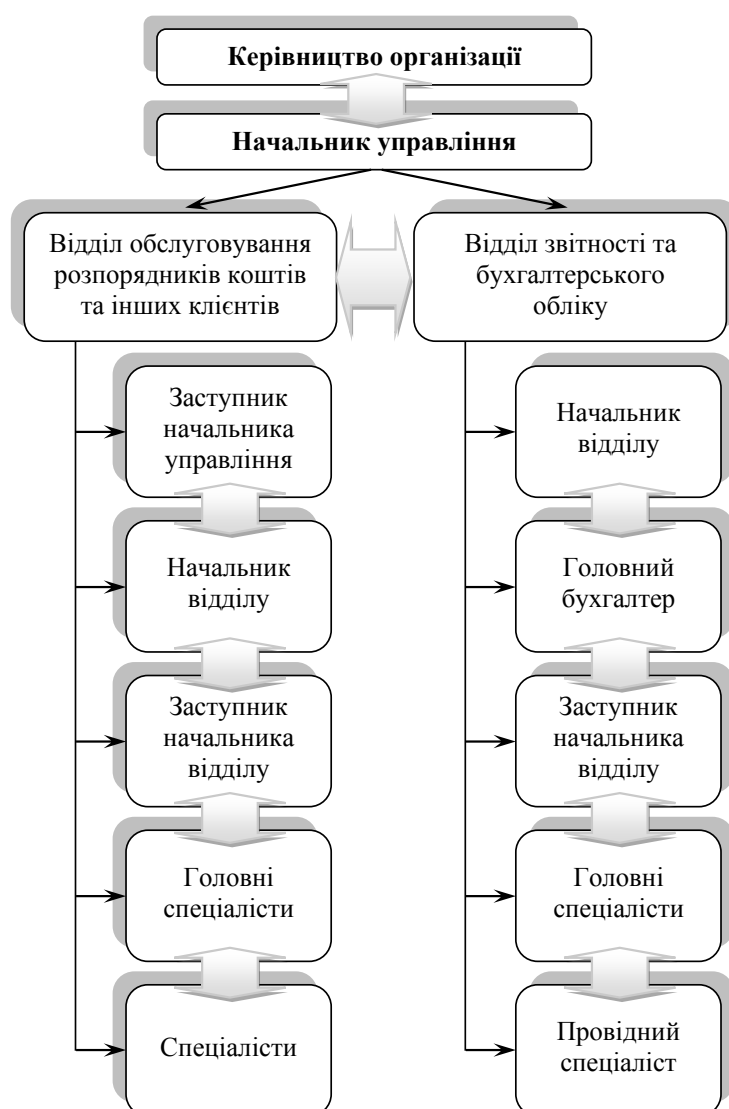


Рисунок 2.1 – Організаційна структура досліджуваної публічної організації

Кожен із цих відділів має в своєму прямому підпорядкуванні певних фахівців (працівників), які також між собою мають певні взаємозв'язки, адже, все це сприяє прийняттю та реалізації комплексу ефективних рішень для даної організації на основі надання чітких інформаційно-управлінських даних, із врахуванням фактору постійних змін – законодавство, постанови, накази, розпорядження, нормативи та інше.

Ефективність системи прийняття чітких рішень також в певній мірі в багато чому залежить від забезпеченості даної організації певними матеріальними засобами, тобто, в даному дослідженні варто проаналізувати загальний наявний стан щодо забезпеченості її діяльності основними засобами.

На рис. 2.2 відображено динаміку щодо наявності основних складових елементів основних засобів досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки.

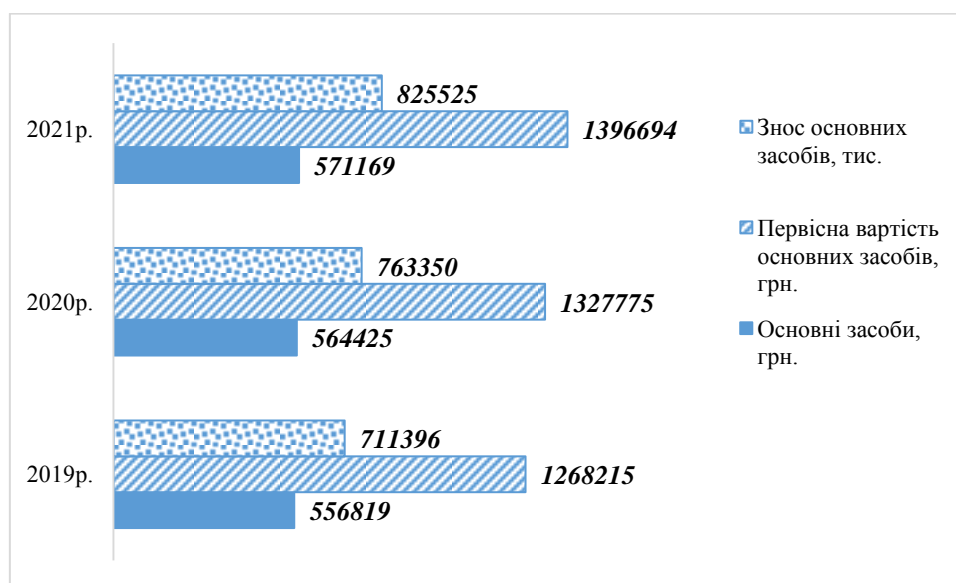


Рисунок 2.2 – Динаміка складових елементів основних засобів досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Протягом 2019 року основні засоби склали 556819 грн., їхня первісна вартість дорівнювала 1268215 грн., знос становив 711396 грн. За 2020 рік сума основних засобів відносно 2019 року збільшилася на 7606 грн. (1,37 %) та склала 564425 грн. Сума первісної вартості основних засобів організації також зросла – 59560 грн. (4,70 %), порівняно із результатом 2019 року та дорівнювала 1327775 грн. Сума зносу основних засобів становила 763359 грн., тобто відбулося зростання на 51954 грн. (7,30 %) у порівнянні із минулорічною сумою.

Протягом 2021 року ситуація аналогічна – також прослідковується зростання щодо динаміки основних засобів досліджуваної організації. Так,

загальна сума основних засобів склала 571169 грн., що є на 6744 грн. (1,19 %) більше, в порівнянні із сумою за 2020 рік. Сума первісної вартості основних засобів дорівнювала 1396694 грн., тобто зросла на 68919 грн. (5,19 %) відносно результату минулорічного показника. Знос основних засобів організації зріс на 62175 грн. (8,15 %) відносно суми за 2020 рік та склав 825525 грн.

Варто зауважити, що зростання загальної суми основних засобів для даної досліджуваної публічної організації протягом 2019-2021 років виступає позитивним фінансово-економічним та, за одно, і «правильним» організаційно-управлінським чинником: адже, з одного боку, дана організація намагається ефективно організувати власну ефективну діяльність та забезпечити чіткість виконання та реалізацію поставлених задач, завдань, функцій та обов'язків тощо, а, з іншого, – це правильно підібрані організаційно-управлінські тактика та стратегія цієї організації відносно умов невизначеності та кризи, щоб підтримувати та забезпечувати певний рівень ефективності щодо своєї діяльності на перспективу. Проте, потрібно звернути увагу на стан зношеності основних засобів, який має тенденцію до зростання протягом 2019-2021 років діяльності цієї публічної установи.

Іншим, не менш важливим, етапом цього дослідження виступає оцінка щодо матеріального заохочення. Адже, будь-яка система, і не виключення цьому є система прийняття рішень, потребує певного матеріального стимулювання та підтримки. Тому в даній роботі доцільним виступає аналіз витрат, що спрямовуються на виплату заробітної плати працівникам цієї публічної організації протягом аналізованого періоду – 2019-2021 років.

На рис. 2.3 відображено динаміку щодо наявності витрат, спрямованих на оплату праці фахівців досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки.

Отже, за 2019 рік сума витрат, призначених на оплату праці фахівців даної публічної установи складала 1780810 грн. Протягом 2020 року сума витрат на оплату праці зросла на 328468 грн. (18,44 %) відносно минулорічного показника та дорівнювала 2109278 грн. За 2021 рік ситуація з динамікою витрат на оплату праці фахівців цієї публічної організації – аналогічна: також відбулося зростання

фінансового показника на 808087 грн. (38,31 %) в порівнянні із сумою показника за 2020 рік, що в підсумку призвело до отримання кінцевого результату на суму 2917365 грн.

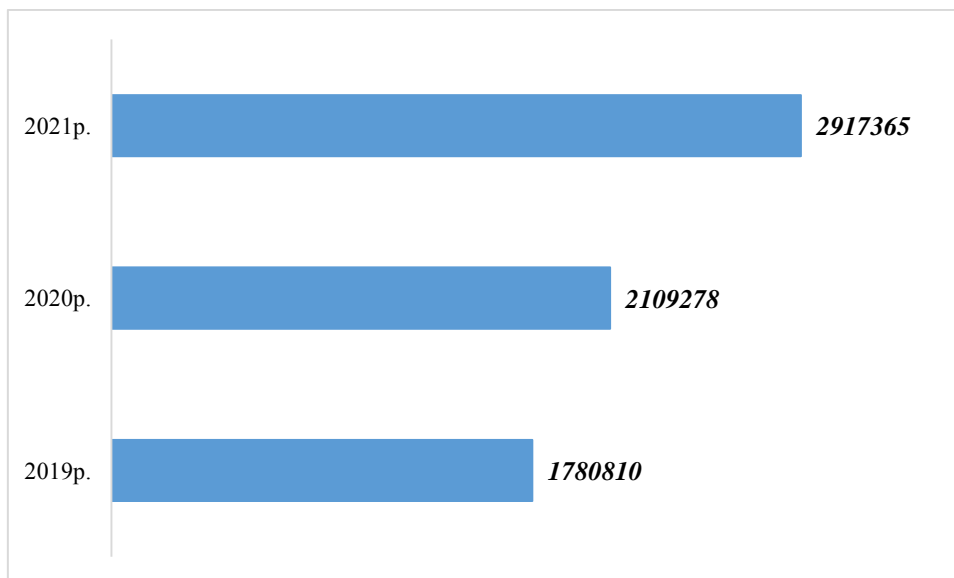


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат на оплату праці досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Зростаючу тенденцію щодо показника оплати праці фахівців протягом 2019-2021 років дослідження функціонування публічної установи, варто вважати позитивним фінансово-економічним чинником, адже, із врахуванням умов нестабільності та кризи, будь-яка організація повинна «дбати» про своїх працівників та, по можливості, старатися забезпечувати їм нормальні умови як діяльності, так і життя в цілому.

Доцільно зауважити, що керівництво даної досліджуваної публічної установи здійснює правильну тактику дій по відношенню до власних працівників (фахівців організації), адже, лише в такому випадку можливо забезпечити ефективність та дієвість системи прийняття рішень для подальшої підтримки функціонування цієї установи у воєнний час, що супроводжується загальною невизначеністю та майбутньою кризою. Проте, дані негативні моменти все ж

можливо в деякій мірі мінімізувати, забезпечивши власний персонал найнеобхіднішими засобами для діяльності та життя тощо.

2.2 Оцінка фінансових та нефінансових активів публічної установи як чинник ефективності прийняття рішень

Система прийняття вчасно потрібних та якісно правильних, а також чітких та спрямованих на виконання певної цілі (задачі) рішень потребує здійснення ґрунтовної оцінки із врахуванням багатьох чинників, від яких і залежатиме, в кінцевому підсумку, їхній ефективний результат. Управлінські рішення для установи виступають важливим кроком в забезпеченні та підкріпленні її майбутньої діяльності, адже, саме від їх якості та інформативності залежатиме її подальший успіх. Кожен менеджер (управлінець) установи повинен розуміти наслідки та нести відповідальність за правильність прийняття того чи іншого виду управлінського рішення.

Для того, щоб управлінські рішення в даній досліджуваній публічній установі відповідали всім важливим викликам сучасності, враховуючи різноманітні ризики та кризи процесів, вони розробляються на основі врахування таких важливих елементів управління як:

- планування – дозволяє розробити певний «макет» щодо наявності негативної ситуації, що потребує негайного вирішення;

- організація – сприяє формуванню певного визначеного набору всього ресурсного забезпечення для забезпеченості ефективної реалізації сформованого плану дій;

- мотивація – сприяє ефективній реалізації певного наміченого плану дій на основі фінансово-економічного підкріплення виконавців цього процесу;

- контроль – дозволяє своєчасно виявити та ліквідувати всі неточності, що у свою чергу, збереже час для вирішення інших наявних проблемних ситуацій та подій.

Поетапна структура прийняття управлінських рішень у досліджуваній публічній установі представлена на рис. 2.4.

Варто розуміти, що сам по собі процес прийняття рішень – це складний багатоетапний процес чітко визначених та взаємозв’язаних між собою дій усіх виконавців, адже, тільки завдяки цьому можливе досягнення успіху як такого.



Рисунок 2.4 – Поетапна структура прийняття управлінських рішень у досліджуваній публічній установі

Представлена структура щодо прийняття рішень у публічній установі не має загально визначеного вигляду, тобто вона є свого роду першочерговими кроками до вирішення певних наявних проблемних ситуацій чи подій. Проте, вона може змінюватися в залежності від ступеня впливу ризиків, ситуацій, подій тощо, та навіть, і від самого стилю керівництва, яким володіє менеджер (управлінець). Тобто, представлена структура щодо прийняття рішень в даній досліджуваній організації має дещо трансформаційний характер, що дозволяє її відносно легко адаптовувати під різного роду негативні моменти тощо.

Також, варто врахувати і те, що якогось певного та універсального способу щодо прийняття рішень не існує, тому в даній організації фахівці поєднують всі наявні способи в один загальний – змішаний спосіб, який залежить від власне самої наявної проблемної ситуації чи негативної події, а також і від необхідного комплексу ресурсного забезпечення та його наявності в цілому, що якнайкращим чином підійде для вирішення цієї ситуації, що склалася. Також тут враховується специфіка факторного впливу та інших різноманітних моментів, від яких значно залежатиме остаточне прийняття рішень та їхня подальша ефективна реалізація тощо. В разі виникнення необхідності пропонується альтернативність варіантів щодо прийнятих рішень, адже, береться до уваги швидка змінність зовнішнього середовища самої організації в даних умовах її функціонування.

Потрібно зауважити, що крім наявності достатніх розумово-психологічних якостей самого менеджера (управлінця) як виконавця, а також врахування його лідерських якостей, наявності рішучості та впевненості у власних силах, досвіду та компетентності знання різноманітних ситуацій чи проблем, які потрібно вирішити, варто враховувати і вплив фінансово-економічного чинника як певного забезпечуючого елемента, або так званого, підкріплення для вирішення специфічності різноманітних ситуацій, що виникають в процесі функціонування публічної установи.

Тому, наступним етапом виступає оцінка щодо стану та наявності фінансових та нефінансових активів цієї публічної установи.

На рис. 2.5 відображено динаміку щодо стану та наявності фінансових та нефінансових активів досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки.

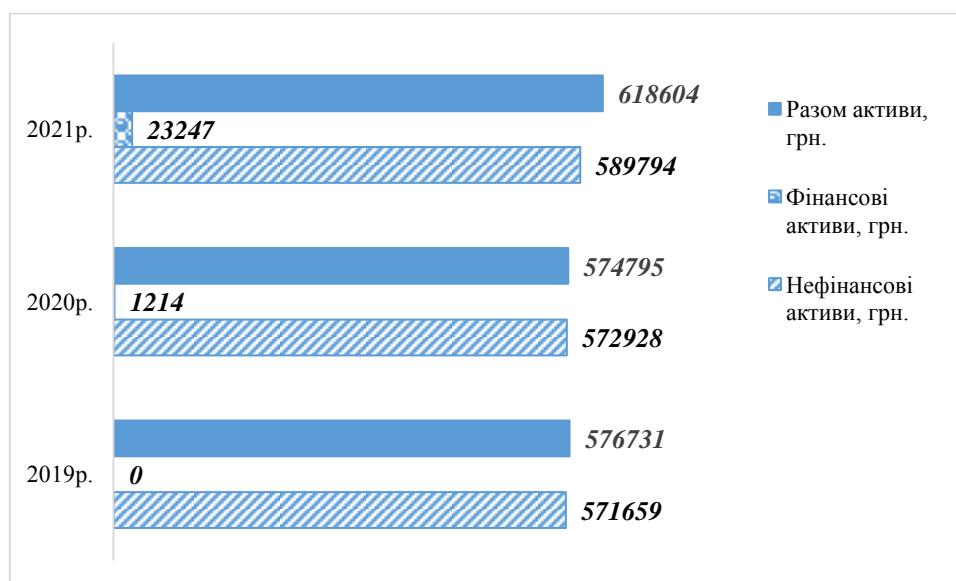


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових та нефінансових активів досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Отже, як видно із представлених даних, найбільшу частку в загальній структурі активів даної публічної установи складають нефінансові активи. Так, за 2019 рік сума нефінансових активів організації становила 571659 грн., фінансові активи протягом цього періоду були відсутні та дорівнювали нулю, загальна сума активів дорівнювала 576731 грн.

Протягом 2020 року загальна сума активів досліджуваної організації дорівнювала 574795 грн., що є на -1936 грн. (-0,34 %) менше від суми за минулий рік. Сума нефінансових активів установи за 2020 рік склала 572928 грн., тобто на 1269 грн. (0,22 %) більше від їх суми за 2019 рік. У 2020 році з'явилася стаття фінансових активів, яка в підсумку склала 1214 грн., тобто на 1214 грн., у порівнянні із 2019 роком.

За 2021 рік сума активів публічної установи зросла на 43809 грн. (7,62 %) відносно їх суми за 2020 рік та, в підсумку, складала 618604 грн. Зросла в 2021 році й сума нефінансових активів даної організації до позначки 589794 грн., тобто

на 16866 грн. (2,94 %) відносно показника 2020 року. Сума фінансових активів також збільшилася (на 22033 грн., або на 1814,91 %) та дорівнювала за поточний рік 23247 грн.

На дані зміни щодо наявності загальної суми активів мала вплив ще одна суттєва стаття балансу досліджуваної публічної установи – «витрати майбутніх періодів» (рис. 2.6): за 2019 рік ця складова мала результат 5072 грн.; за 2020 рік – 653 грн., тобто менше на -4419 грн. (-87,13 %) в порівнянні із минулим результатом цієї статті; протягом 2021 року – 5563 грн., що є на 4910 грн. (751,91 %) більше, ніж сума статті 2020 року.

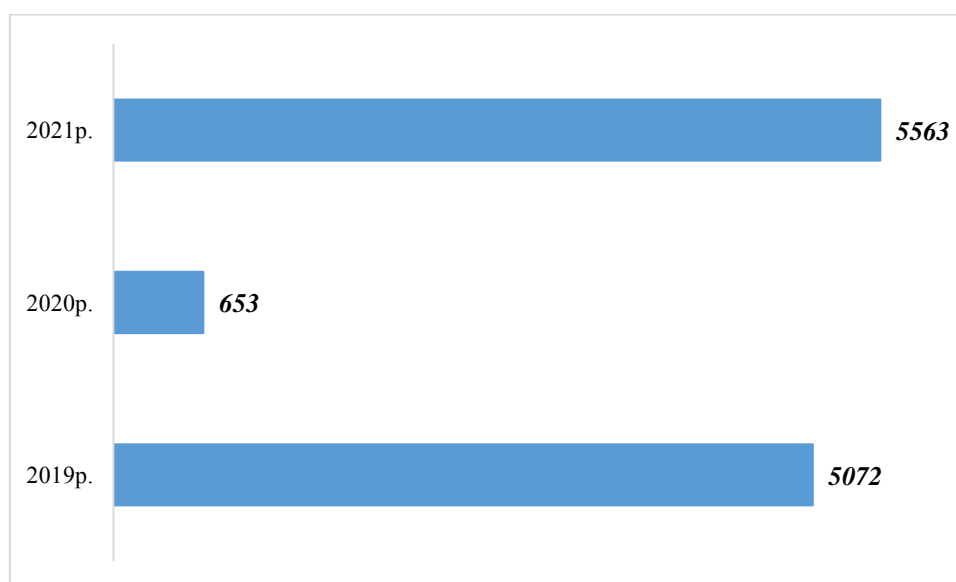


Рисунок 2.6 – Динаміка результатів статті «витрати майбутніх періодів» досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Значний вплив на динаміку результатів нефінансових активів цієї досліджуваної публічної установи, крім зміни результатів статей її основних засобів, становила й зміна результатів статті балансу «запаси» (рис. 2.7): за 2019 рік ця стаття дорівнювала 14840 грн.; за 2020 рік – 8503 грн., тобто менше на -6337 грн. (-42,70 %) в порівнянні із минулорічним результатом цієї статті балансу; протягом 2021 року – 18625 грн., що є на 10122 грн. (119,04 %) більше, ніж сума цієї статті за 2020 рік.

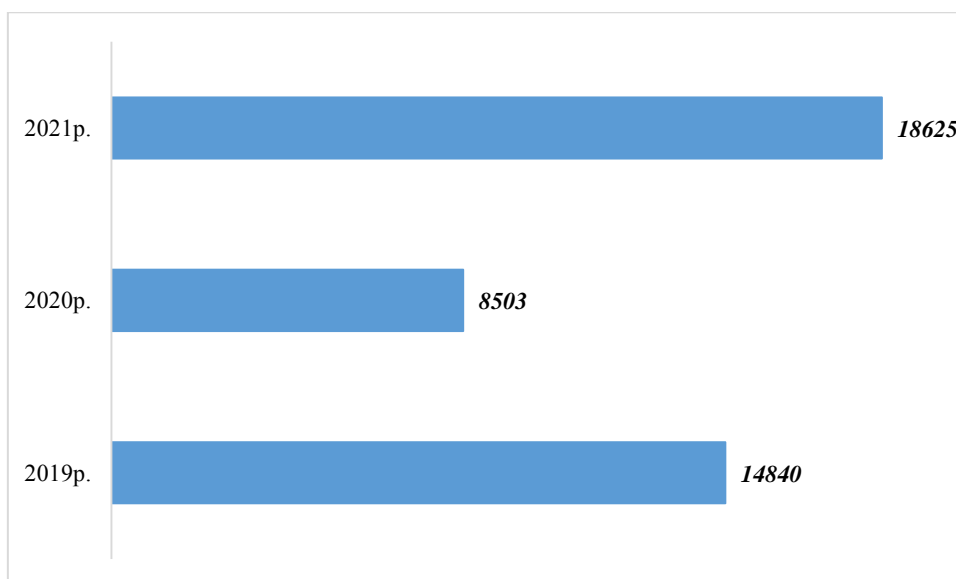


Рисунок 2.7 – Динаміка результатів статті «запаси» досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Проаналізувавши тенденції зміни результатів щодо забезпеченості активами досліджуваної публічної організації можна зробити висновок про те, що, по перше, протягом 2020 року відбулося деяке послаблення її організаційно-управлінського та фінансово-господарського потенціалу, адже, про цю наявність свідчить скорочення загальної суми активів (-1936 грн., або -0,34 %); по друге, за 2021 рік дана ситуація в цій установі значно покращилася – спостерігалось зростання щодо наявного обсягу загального майна, яке вона мала та використовувала для свого розпорядження (43809 грн., або 7,62 %).

Також, доцільно відмітити, що істотний вплив на ситуацію 2020 року в цій організації, як і всюди в світі, здійснив чинник пандемії, проте в 2021 році керівництво установи дещо адаптувало її діяльність під нові умови, й ситуація почала вирівнюватися в сторону зростання показників.

Отож, варто зазначити, що керівництво даної публічної установи вибрало та реалізувало низку високо-професійних та правильно підібраних організаційно-управлінських рішень щодо вирішення негативних ситуацій та подій, що виникли з кінця 2019 року, та забезпечило виконання нормальної діяльності цієї організації на перспективу в цілому.

2.3 Оцінка доходів та витрат публічної установи як умови забезпеченості прийняття дієвих рішень

Зважливим моментом щодо оцінки правильності вибору, прийняття та реалізації системи рішень для досліджуваної публічної установи виступає й аналіз динаміки результатів її доходів та витрат протягом всього аналізованого періоду (2019-2021 роки функціонування організації): адже, від фінансового стану будь-якої установи залежатиме увесь подальший як теперішній, так і майбутній стан її діяльності, що також функціонує на основі правильності та чіткості застосування та реалізації компетентних організаційно-управлінських рішень та забезпеченості комплексу їх професійного поєднання та зворотного взаємозв'язку між ними тощо.

Забезпеченість достатніми фінансово-економічними ресурсами сприятиме та, заодно, і посилить значний вплив як на правильність формування та вибору найкращого варіанту рішень, так і на їхню ефективну реалізацію із забезпеченням можливості гнучкості та адаптивності на основі застосування альтернативності їх якнайкращих поєднаних варіантів у межах взаємозв'язку та забезпеченості адаптивності щодо певного роду негативних ситуацій, подій та процесів загалом, тощо.

На рис. 2.8 відображено динаміку структури доходів досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки.

Отже, потрібно взяти до уваги, що загальні доходи в даній публічній установі формуються на основі таких складових як: доходи від необмінних операцій та доходи від обмінних операцій.

Так, протягом 2019-2021 років доходи від обмінних операцій в цій публічній установі становили основну частку щодо загальної суми отриманих нею доходів: за 2019 рік дана стаття дорівнювала 2594427 грн.; за 2020 рік ця складова становила 2962519 грн., тобто дана сума зросла на 368092 грн. (14,19 %) відносно результату цієї статті за 2019 рік; протягом 2021 року даний показник також має позитивну тенденцію зростання – на 1036933 грн. (35,00 %) в порівнянні із сумою цієї складової за 2020 рік, та дорівнює 3999512 грн.

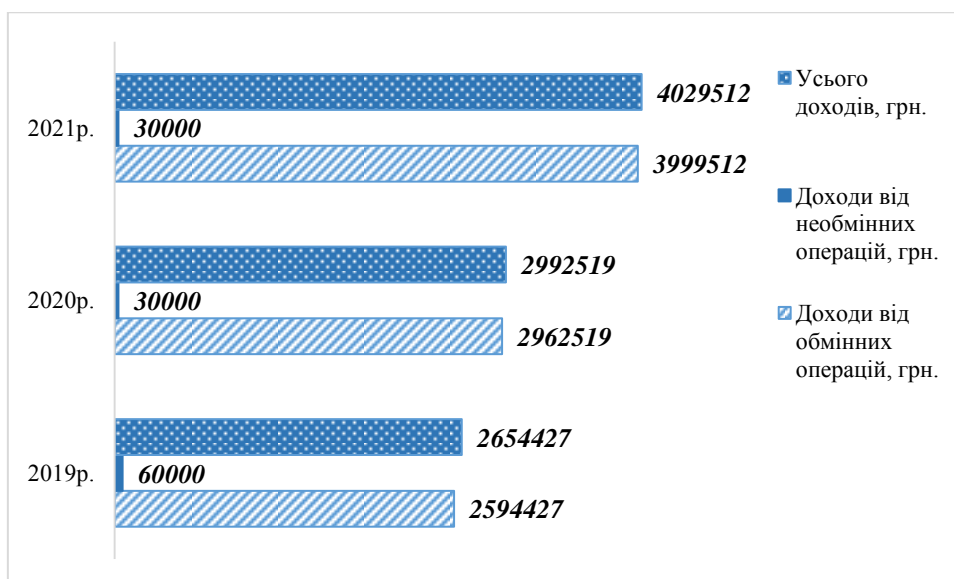


Рисунок 2.8 – Динаміка структури доходів досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Що ж стосується статті доходів від необмінних операцій протягом 2019-2021 років у цій публічній установі, то тут є наявними наступні зміни: за 2019 рік ця складова дорівнювала 60000 грн.; за 2020 рік дана стаття становила 30000 грн., тобто дана сума скоротилася на -30000 грн. (-50,00 %) відносно результату цієї статті за 2019 рік; протягом 2021 року даний показник також складав позицію на суму 30000 грн., тобто дана стаття була аналогічною до суми за 2020 рік, змін в її динаміці не відбулося.

В підсумку, динаміка загальної суми доходів досліджуваної публічної установи за 2019-2021 роки є наступною: протягом 2019 року сума доходів організації складала 2654427 грн.; за 2020 рік дана стаття зросла до суми 2992519 грн., тобто збільшилася на 338092 грн. (12,64 %) у порівнянні із сумою цієї статті за 2019 рік; за 2021 рік результат даного показника зріс до межі 4029512 грн., що свідчить про його збільшення на 1036993 грн. (34,65 %) у порівнянні із сумою цього показника в 2020 році.

Найбільший вплив на зростання доходів від обмінних операцій установи за 2019-2021 роки мали такі статті як: бюджетні асигнування та інші доходи від обмінних операцій (рис. 2.9).

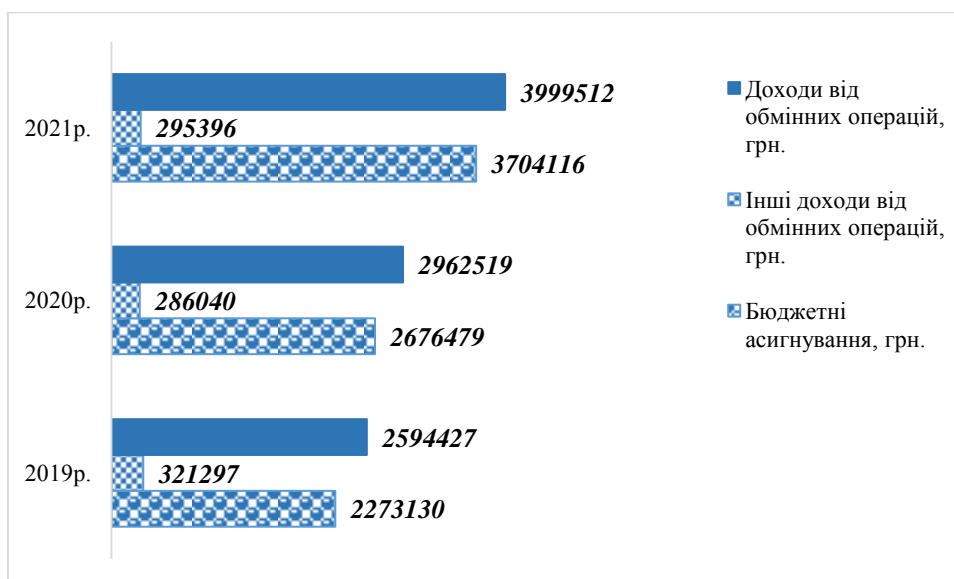


Рисунок 2.9 – Динаміка структури доходів від обмінних операцій досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Отже, результати, що стосуються статті бюджетних асигнувань мають наступну тенденцію зростання: за 2019 рік дана стаття склала 227310 грн.; за 2020 рік ця складова становила 2676479 грн., тобто дана сума зросла на 403349 грн. (17,74 %) відносно результату цієї статті за 2019 рік; протягом 2021 року даний показник також має позитивну динаміку зростання – на 1027637 грн. (38,40 %) в порівнянні із сумою цієї складової за 2020 рік, та дорівнює 3704116 грн.

Динаміка результатів статті інших доходів від обмінних операцій є наступною: за 2019 рік дана стаття склала 321297 грн.; за 2020 рік ця стаття становила 286040 грн., тобто відбулося її скорочення на -35257 грн. (-10,97 %) відносно результату цієї статті за 2019 рік; протягом 2021 року даний показник також дорівнював 295396 грн., що є більшим на 9356 грн. (3,27 %) у порівнянні із його результатом за 2020 рік. Доходи від необмінних операцій досліджуваної публічної установи складає стаття «трансферти», динаміка результатів якої є наступною: 2019 рік – 60000 грн.; 2020 рік – 30000 грн.; 2021 рік – 30000 грн.

Варто відмітити, що представлена динаміка росту результатів щодо загальної суми доходів цієї публічної установи (2019 рік – 2654427 грн.; 2020 рік – 2992519 грн.; 2021 рік – 4029512 грн.) виступає позитивним фінансово-

економічним чинником, що сприятиме як безперервному функціонуванню досліджуваної установи в цілому, так і забезпечить її нормальний фінансово-економічний стан, що, в свою чергу, матиме позитивний вплив на прийняття та реалізацію комплексу професійних організаційно-управлінських рішень тощо.

Крім доходів, доцільно проаналізувати й стан та динаміку витрат даної публічної установи за 2019-2021 року – рис. 2.10.

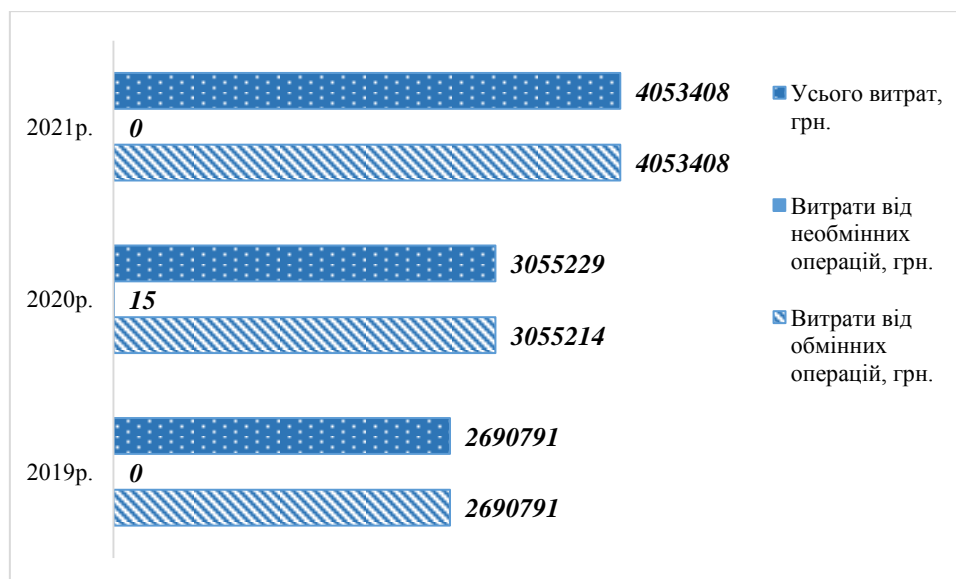


Рисунок 2.10 – Динаміка структури витрат досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Як видно із представлених даних, найвагомішу частку серед загальної суми витрат даної організації за 2019-2021 роки складають витрати від обмінних операцій: за 2019 рік дана стаття дорівнювала 2690791 грн.; за 2020 рік ця складова становила 3055214 грн., що є на 364423 грн. (13,54 %) більше, ніж її сума в 2019 році; протягом 2021 року цей показник досяг межі в розмірі 4053408 грн., тобто є на 998194 грн. (32,67 %) більше, у порівнянні із його результатом за 2020 рік.

Що стосується витрат від необмінних операцій, то даний показник наявний лише протягом 2020 року та представлений статтею «інші витрати за необмінними операція» та складає 15 грн. За 2019 та 2021 роки дана стаття відсутня та дорівнює нулю.

В підсумку, динаміка загальної суми витрат досліджуваної публічної установи за 2019-2021 роки має наступний вигляд: протягом 2019 року сума витрат організації складала 2690791 грн.; за 2020 рік дана стаття зросла до суми 3055229 грн., тобто збільшилася на 364438 грн. (13,54 %) у порівнянні із сумою цієї статті за 2019 рік; за 2021 рік результат даного показника зріс до суми 4053408 грн., що свідчить про його збільшення на 998179 грн. (32,67 %) у порівнянні із сумою цього показника в 2020 році. Найбільший вплив на зростання витрат від обмінних операцій установи за 2019-2021 роки мали такі статті як: витрати на виконання бюджетних програм та інші витрати за обмінними операціями, що наявні лише в 2019 році на суму 13840 грн. (рис. 2.11).

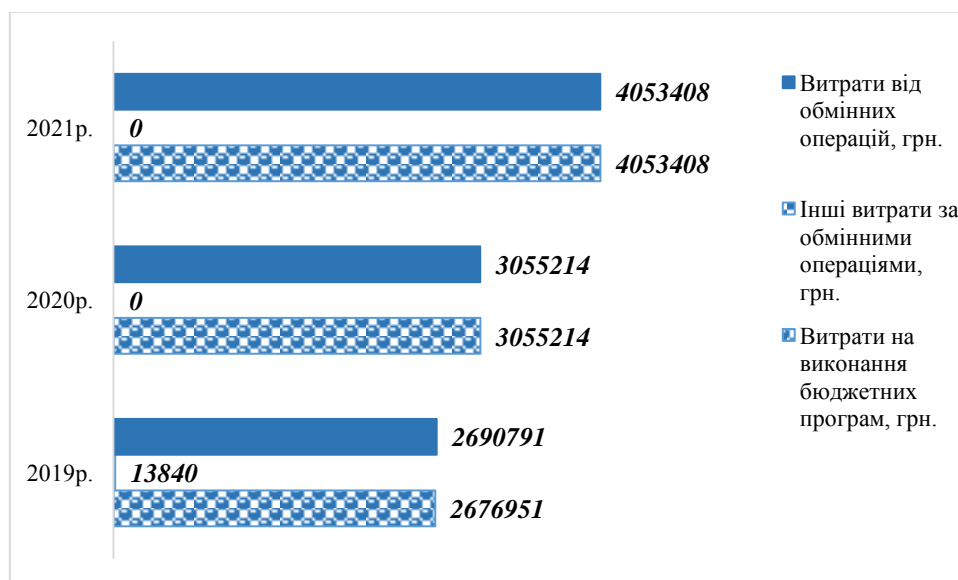


Рисунок 2.11 – Динаміка структури витрат від обмінних операцій досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Отже, результати, що стосуються статті витрат на виконання бюджетних програм мають наступну тенденцію: за 2019 рік дана стаття склала 2676951 грн.; за 2020 рік ця складова становила 3055214 грн., тобто дана сума зросла на 378263 грн. (14,13 %) відносно результату цієї статті за 2019 рік; протягом 2021 року даний показник також має динаміку зростання – на 998194 грн. (32,67 %) в порівнянні із сумою цієї складової за 2020 рік, та дорівнює 4053408 грн. Доцільно

зауважити, що зростаюча динаміка щодо загальної суми витрат даної установи протягом 2019-2021 років (2019 рік – 2690791 грн.; 2020 рік – 3055214 грн.; 2021 рік – 4053408 грн.) може виступати негативним чинником для її фінансово-економічного стану в цілому, так і для чіткості та правильності прийняття комплексу організаційно-управлінських рішень.

На рис. 2.12 відображено загальний фінансово-економічний стан досліджуваної публічної установи за 2019-2021 роки на основі її загальних показників фінансового стану.



Рисунок 2.12 – Динаміка фінансових результатів досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки, грн.

Як можна побачити, за 2019-2021 роки діяльності даної установи наявний дефіцит фінансових ресурсів: 2019 рік – -36364 грн.; 2020 рік – -62710 грн.; 2021 рік – -23896 грн. Зрозуміло, що дана тенденція виступає негативним фінансово-економічним чинником для цієї організації. Проте, істотне скорочення дефіциту за 2021 рік до позначки -23896 грн. (зростання на 61,89 % відносно результату 2020 року) варто вважати позитивним фінансовим моментом для діяльності установи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ТЯЧІВСЬКОМУ РАЙОНІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Вдосконалення організаційної структури публічної установи із врахуванням особливостей інформаційно-ділового стилю управління

Варто зауважити, що саме від наявності сучасного стилю управління в організації значно залежатиме її подальша ефективна діяльність, адже, стиль – це певного роду основа, яка значно відчутна при виконанні різного роду завдань та розв’язанні задач, що виникають під час здійснення діяльності.

Крім цього, вся діяльність організації залежить від чіткості прийнятих та правильності реалізованих організаційно-управлінських рішень із їх подальшим вдосконаленням та забезпеченням правильності трансформаційності на основі врахування впливу різноманітних чинників зовнішнього середовища.

Тому, можна стверджувати, що інформаційно-діловий стиль керівництва в даній досліджуваній публічній установі буде забезпечувати: по перше, регулювання в сфері етично-ділових відносин та забезпечувати ефективну комунікацію між всіма учасниками процесу (працівниками організації); по друге, сприяння щодо надання чітко визначеного комплексу завдань для їх подальшого виконання на основі представленої системи рішень, яка стосуватиметься тієї чи іншої наявної проблемної ситуації чи кризової події тощо.

Інформаційно-діловий стиль управління в організації в своїй більшості призначений та підходить для забезпеченості надання та координації правильності трактування, розуміння, застосування та виконання інформаційних потоків, а також у сфері управління щодо організаційно-адміністративного та управлінсько-господарського видів робіт (завдань).

Тобто, іншими словами, даний стиль управління призначений для чіткої передачі та координації різноманітної інформації до конкретного виконавця свого

завдання (фахівця). Також, даний стиль забезпечує мінімізацію щодо наявності «інформаційного хаосу» при виконанні реалізації певного завдання (задачі).

В своїй загальній суті, інформаційно-діловий стиль управління в установі повинен, передусім, забезпечувати чіткість управління інформацією на основі певних прийнятих організаційно-управлінських рішень щодо їх конкретної реалізації.

Доцільно виділити ряд певних принципів щодо забезпеченості правильності застосування інформаційно-ділового стилю управління в даній публічній установі, які докладніше представлено та описано на рис. 3.1.

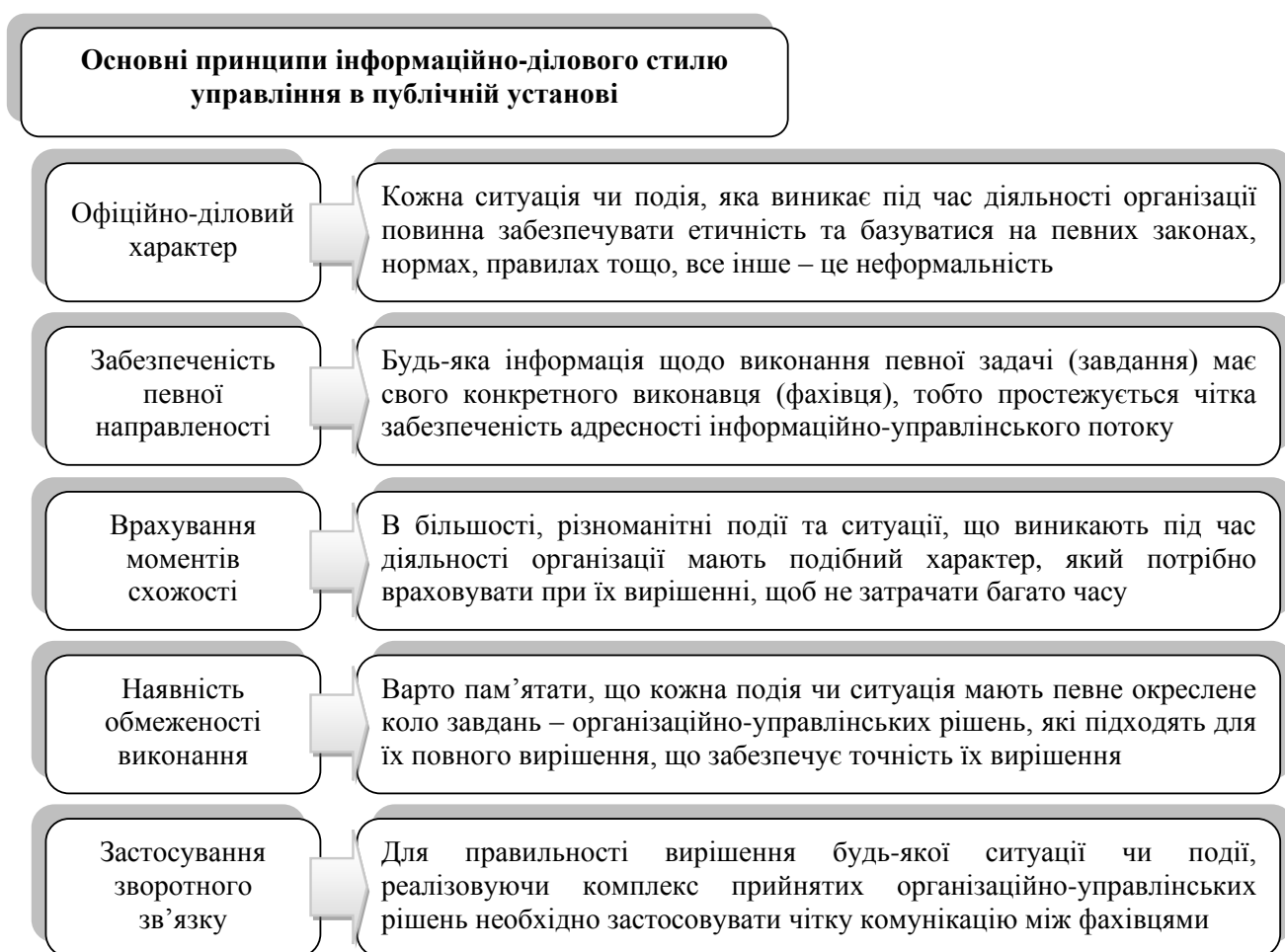


Рисунок 3.1 – Запропоновані основні принципи інформаційно-ділового стилю для досліджуваної публічної організації

Потрібно наголосити, що саме стиль управління в організації має найсуттєвіший вплив на загальний стан успішності та розвитку самої організації, адже, тільки від нього залежатиме: як розвиватимуться – працюватимуть та діятимуть працівники цієї організації; як підтримуватимуться комунікативні етико-ділові зв'язки між ними на основі застосування правильно сформованих принципів корпоративної та організаційної культури, а також й дотримання законодавства як на державному, так і на міжнародному рівнях тощо.

Процес управління в цілому охоплює широкий спектр різноманітних, пов'язаних між собою, загальних та специфічних функцій: перша та найголовніша з них – це процес планування, на основі якого розпочинається виконання першочергових – головних, та другорядних – усіх інших – додаткових завдань (задач). Планування поєднує в собі увесь комплексний процес щодо розробки певних завдань (задач) на основі організації діяльності всіх працівників установи для їх виконання та реалізації, а також забезпечує керівництво, координацію та контроль за подальшим виконанням та ефективним досягненням поставлених конкретних цілей, які сформовані на основі комплексу системи прийнятих організаційно-управлінських рішень.

Також, доцільно зазначити основні чинники, мають здійснюють суттєвий вплив на забезпеченість ефективності здійснення інформаційно-ділового стилю управління в даній досліджуваній публічній установі:

1) внутрішні чинники: політика організації на основі її організаційно-управлінської та фінансово-економічної політики щодо забезпеченості ефективності її основних аспектів діяльності; загальна стратегія організації із врахуванням усіх важливих моментів її функціонування та чітке формулювання тактики виконання поставлених завдань (задач); корпоративна культура в взаємопоєднанні із її організаційною та комунікаційною культурою щодо загального розуміння основних принципів «життя» установи; забезпеченість постійного професійного розвитку та саморозвитку працівників (фахівців різних ланок) на основі їх підвищення кваліфікації, стажування, навчання та самонавчання тощо.

2) зовнішні чинники: загальна фінансово-економічна ситуація в країні; законодавча база країни; економічна безпека країни; інформаційна безпека країни; наявність воєнно-політичного конфлікту в країні; наявність воєнного стану в країні; інформація про постачальників ресурсів для установи; інформація про споживачів ресурсів установи; умови та специфіка праці (діяльності) в країні тощо.

Загальна сутність застосування інформаційно-ділового стилю управління в даній публічній установі відображена на рис. 3.2.

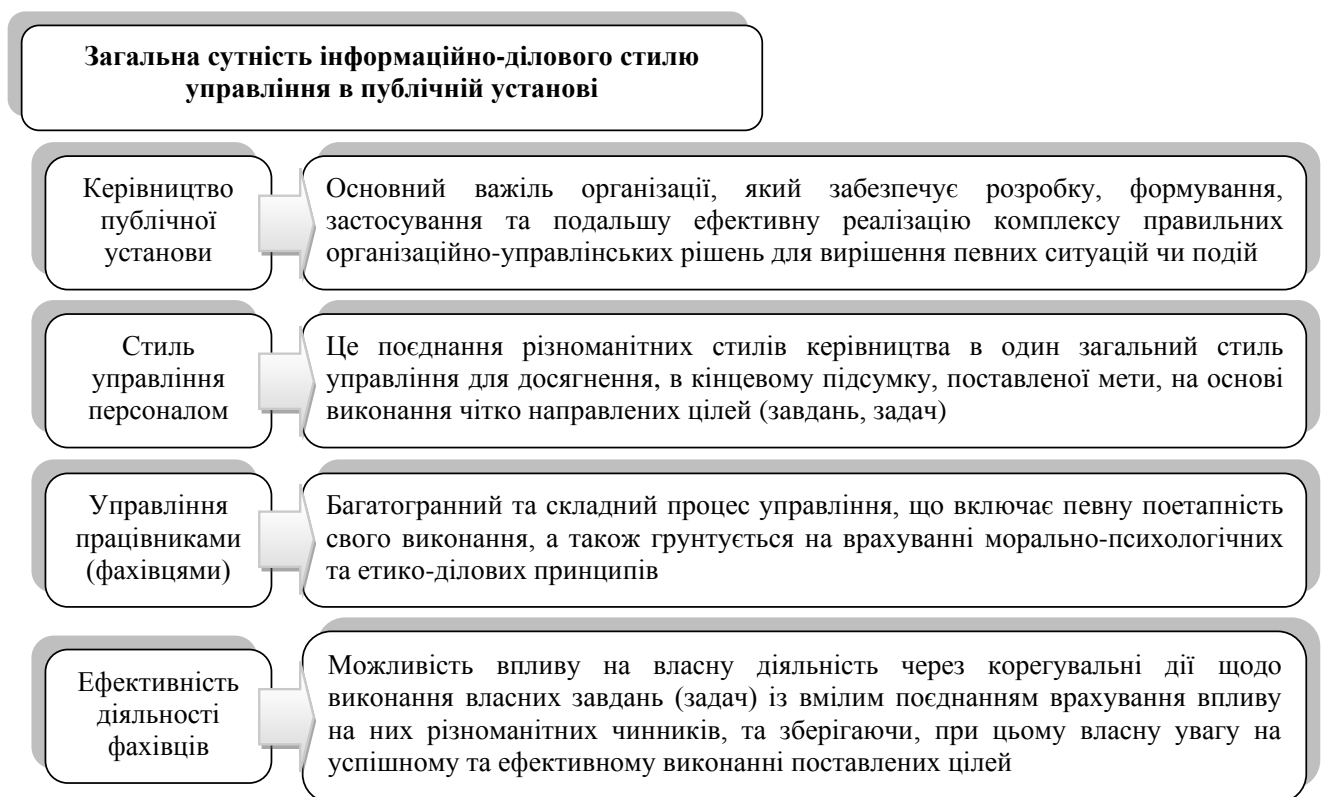


Рисунок 3.2 – Загальна сутність інформаційно-ділового стилю управління для досліджуваної публічної організації

Варто зауважити, що саме якраз від правильного вибору щодо стилю управління й буде значно залежати вся подальша діяльність організації: це стосується і як загального стилю керівництва, так і стилю управління щодо забезпеченості інформаційно-ділового спрямування на виконання та реалізацію

комплексу певних організаційно-управлінських рішень в установі, що стосуються вирішення тієї чи іншої наявної проблемної ситуації чи події.

В загальному, саме такі важливі вміння як пристосування та адаптація до різноманітних чинників, які можуть виникати в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, зможуть забезпечити їй успіх та можливості функціонувати на своєму ринковому сегменті – фінансово-економічному, й на далі (рис. 3.3).

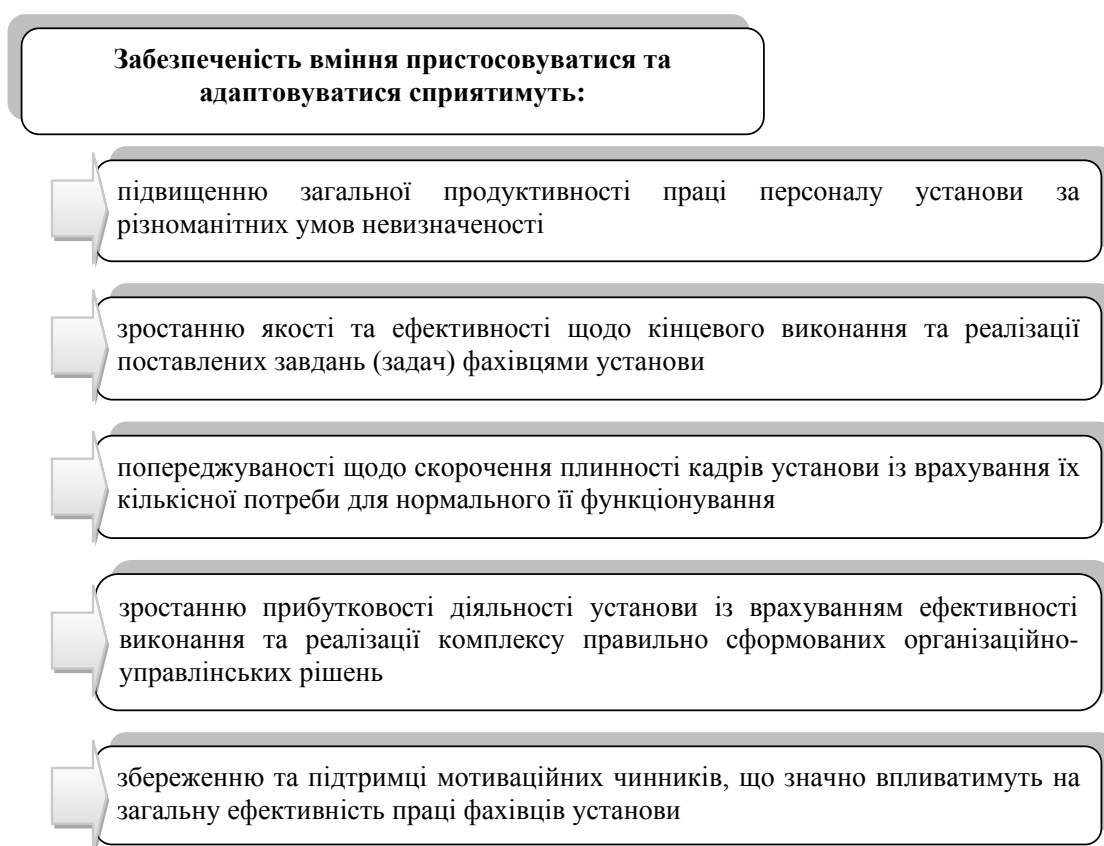


Рисунок 3.3 – Основні вміння, що забезпечать успіх та можливості функціонувати досліджуваній публічній організації

Доцільно зауважити, що сам по собі інформаційно-діловий стиль управління в даній публічній установі не виступає найголовнішим чи найосновнішим стилем щодо загального керівництва її всією діяльністю – це свого роду певний комплекс умов та основних принципів, які сприятимуть забезпеченості щодо успішного виконання та ефективної реалізації певної

системи організаційно-управлінських рішень, які спрямовуються на вирішення наявної конкретно визначеної проблемної ситуації чи негативної події, що матиме місце в цій досліджуваній установі.

Даний стиль варто поєднувати із загальним стилем управління, що існує в цій установі, адже, їхнє ефективне та професійне взаємопоєднання зможе забезпечити в кінцевому підсумку отримання позитивних результатів у її діяльності в цілому.

На основі застосування інформаційно-ділового стилю управління щодо виконання та реалізації комплексу професійних рішень для цієї установи, варто запропонувати дещо вдосконалити її загальну організаційну структуру – адаптувати під нові умови зовнішнього середовища її функціонування (рис. 3.4).

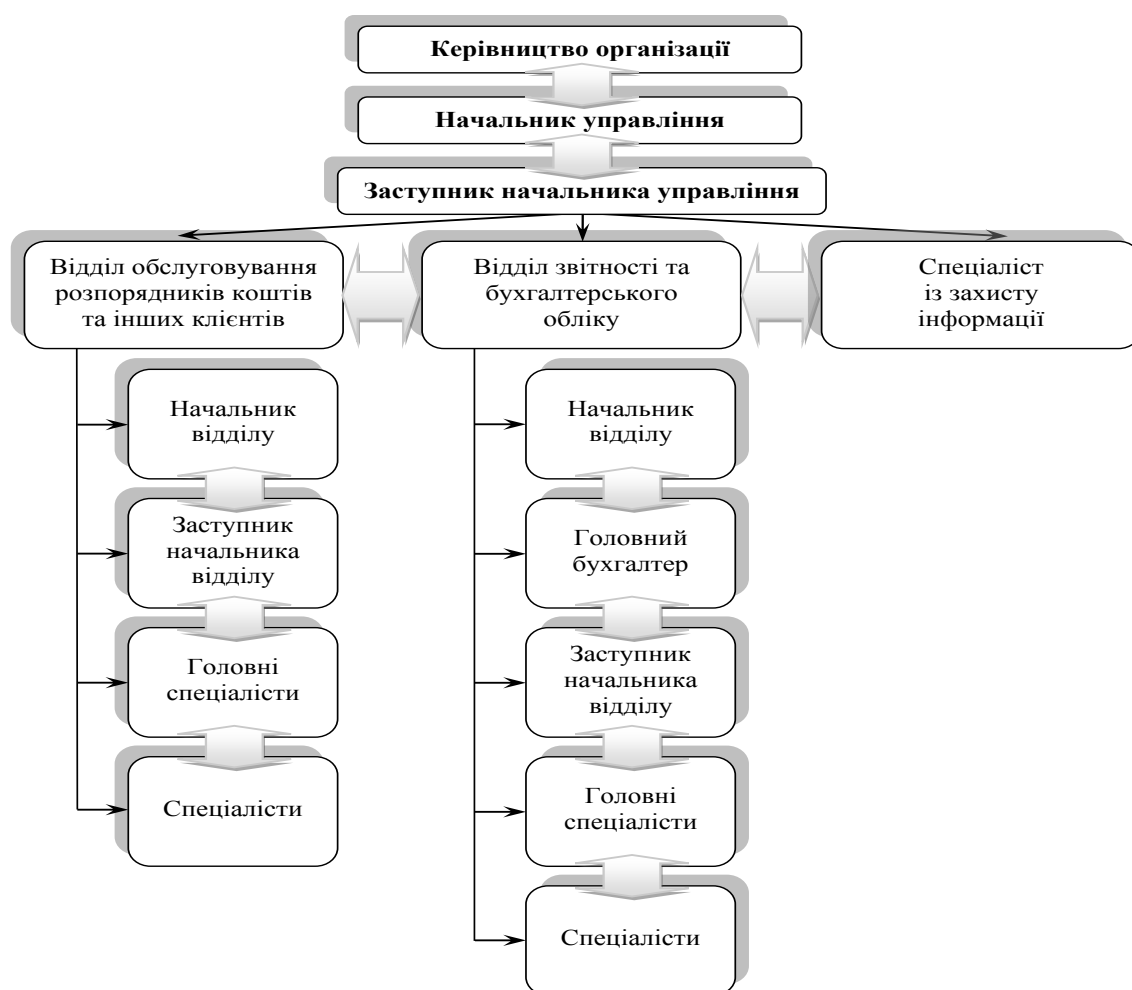


Рисунок 3.4 – Вдосконалена організаційна структура публічної установи на основі врахування інформаційно-ділового стилю управління

Отже, в наявній організаційній структурі установи пропонується вивести з відділу обслуговування розпорядників коштів та інших клієнтів посаду «заступник начальника управління». Причиною таких дій є те, що під час відсутності керівника (лікарняний, відрядження, відпустка тощо), обов'язки виконує начальник відділу обслуговування розпорядників коштів та інших клієнтів. Під час відсутності керівника, підпис на платіжних дорученнях має зазначати заступник начальника управління. Також, пропонується вивести із відділу звітності та бухгалтерського обліку одного спеціаліста та ввести його, як окремого спеціаліста із захисту інформації.

Представлені внутрішні переміщення працівників в удосконаленій організаційній структурі не призведуть до збільшення чи зменшення штатних одиниць цієї установи.

Введення посади спеціаліста із захисту інформації потрібно для роботи СДО (система дистанційного обслуговування), що працює для всіх клієнтів, які мають бажання та можливість. Для роботи в системі необхідно мати токени (захищений носій інформації), вартість якого складає близько 800 грн./шт., на токен записують підпис. Для повноцінної роботи необхідно керівника, головного бухгалтера, печатку, комп'ютер та Інтернет-мережу. На токени, які будуть використовувати для роботи в СДО генерують підпис (підходить тільки АЦСК – акредитований центр сертифікації ключів), які можна згенерувати тільки в казначействі, де є ВПР (віддалений пункт реєстрації). В Закарпатській області є кілька, проте, не в кожному районі. Адже, це спеціально відведене приміщення зі спеціальними вимогами (окреме приміщення, окрема система охорони, окремі комп'ютери, окрема людина). На даний час ВПР знаходиться приблизно в 140-150 км від даної установи. Тому, клієнту, щоб працювати в СДО потрібно їхати близько 300 км лише для того, щоб записати підписи на токен.

У Тячівському районі на даний момент близько 205 клієнтів, адже, це найбільший район по населенню в Україні, тому варто створити можливість використовувати АЦСК не тільки Казначейства, але й інші, які є поруч (в місті є близько трьох), адже, інші АЦСК нічим не відрізняються від АЦСК Казначейство.

3.2 Впровадження процесу управління фінансовими рішеннями публічної установи на основі прогнозної моделі із врахуванням фактору часу

Відомо, що головним чинником, що зуміє забезпечити відносну фінансово-економічну стабільність як країни в цілому, так і її регіонів зокрема, виступає вдало спланована та розроблена її фінансово-економічна система, відповідно. Адже, саме такого достатнього рівня ця система буде спроможною «захистити» інтереси держави від всякого роду наявності та виникнення ряду негативних як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, від яких вона значно залежить. Щоб забезпечити таку її можливість потрібно розробляти високо професійні та надійні програми, стратегії та рекомендації щодо загального ефективного управління фінансово-економічними процесами, що відбуваються як на національному, так і на міжнародному рівнях тощо.

В наявних умовах воєнного стану, що призвели до ще більших різноманітних та швидких трансформаційних змін в економіці держави, зрозуміло, що необхідно запровадити швидку програму щодо забезпеченості та загальної підтримки відносної стабілізації на основі застосування всіх можливих адаптаційних механізмів, моделей та методів для підтримки фінансово-економічної системи країни в цілому.

Одним із таких варіантів підтримки фінансово-економічної системи країни та її регіонів виступає запровадження певних стабілізаційних прогнозних моделей діяльності казначейства на основі управління прийняттям ефективних фінансових рішень.

Адже, за своїм змістом фінансові рішення виступають одним із видів організаційно-управлінських рішень та спрямовані на забезпечення розв'язання наявної певної фінансово-економічної проблеми чи ситуації в сфері фінансів. Тобто мають конкретне призначення для конкретно визначеної проблемної ситуації.

В загальному, основні взаємопов'язані між собою складові фінансового рішення, яке прийматиме казначейство повинні бути наступними – рис. 3.5 – саме

цей комплекс їх складових забезпечить як найкраще формування, так і сприятиме ефективній їх реалізації в кінцевому підсумку.

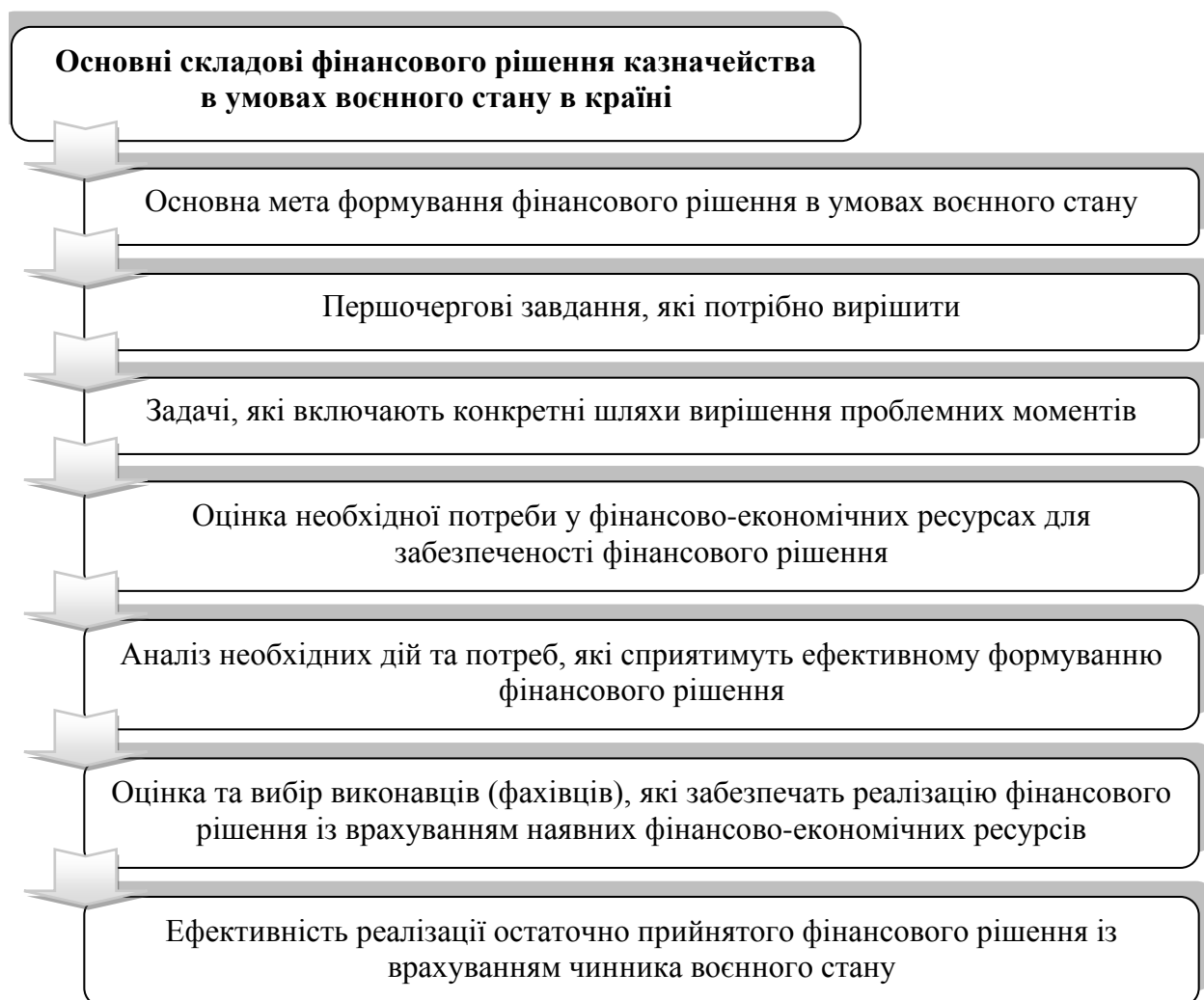


Рисунок 3.5 – Запропоновані основні складові формування та реалізації фінансового рішення казначейства для забезпеченості стабільності фінансово-економічного процесу в умовах воєнного стану в країні

Отже, можна вважати, що формування чітко направлених фінансових рішень для казначейства в умовах воєнного стану виступає вкрай важливим моментом щодо забезпеченості підтримки функціонування фінансово-економічної системи країни в цілому. Адже, це в свою чергу забезпечить її діяльність, що буде позитивним фактором для підтримки економіки країни загалом. Зрозуміло, що війна принесла колосальний руйнівний вплив для країни

на всіх рівнях її діяльності, проте, щоб хоч якось підтримувати рівень країни потрібно забезпечити відносно нормальне функціонування всіх її структур по можливості.

На рис. 3.6 представлено основний зміст фінансового рішення казначейства з врахуванням його сутності та виокремлено ряд головних моментів, які й формують таке рішення в загальному.

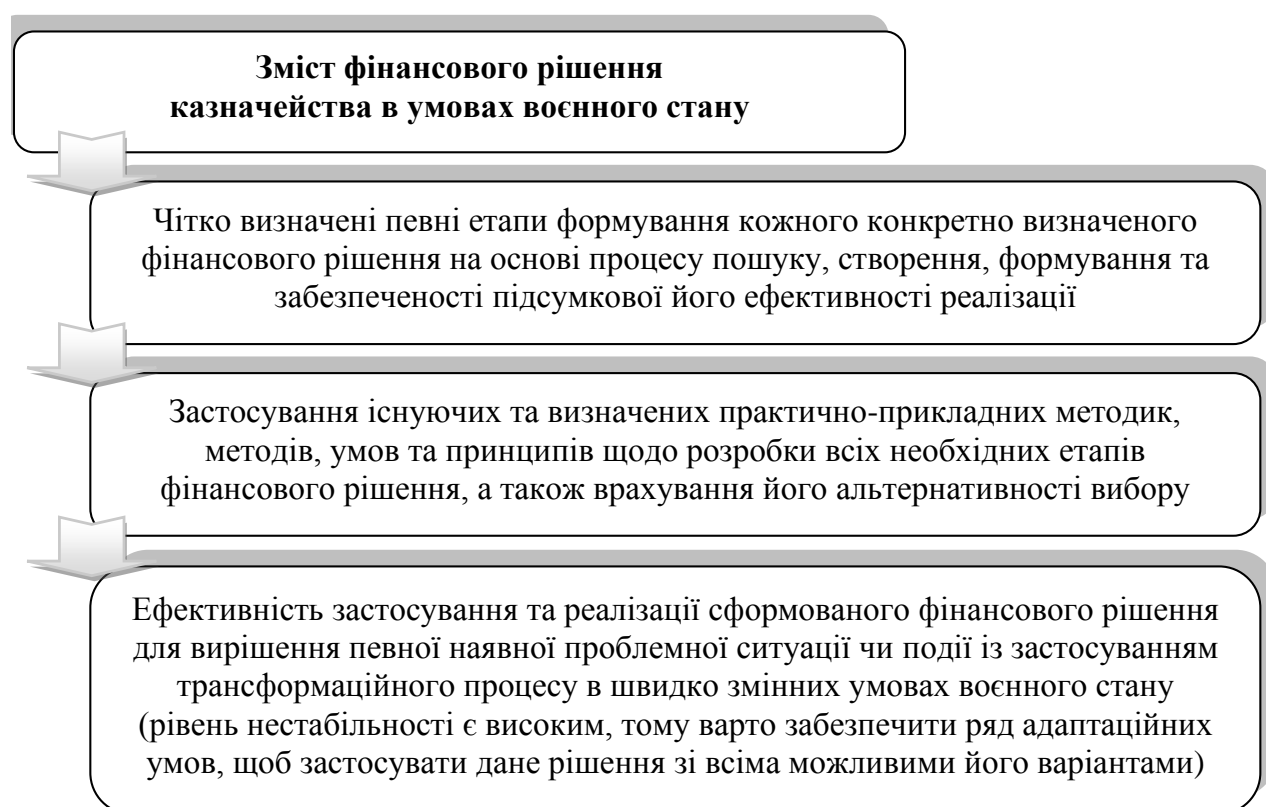


Рисунок 3.6 – Запропонований зміст прийняття фінансового рішення казначейства в умовах воєнного стану в країні

В цілому, саме по собі фінансове рішення виступає не простим завданням до виконання певної дії, це чітко спланований конкретний поетапний процес, який включає поєднання багатьох різноманітних моментів, що потребують комплексного аналізу та оцінки щодо ситуації, яка склалася, а також і застосування певної методики щодо їх кінцевого формування з метою забезпеченості максимальної віддачі від їхньої реалізації тощо, інакше, такі

рішення просто не забезпечать виконання кінцевої мети. Комплексний поетапний процес формування та реалізації фінансового рішення фахівцями казначейства відображено на рис. 3.7.

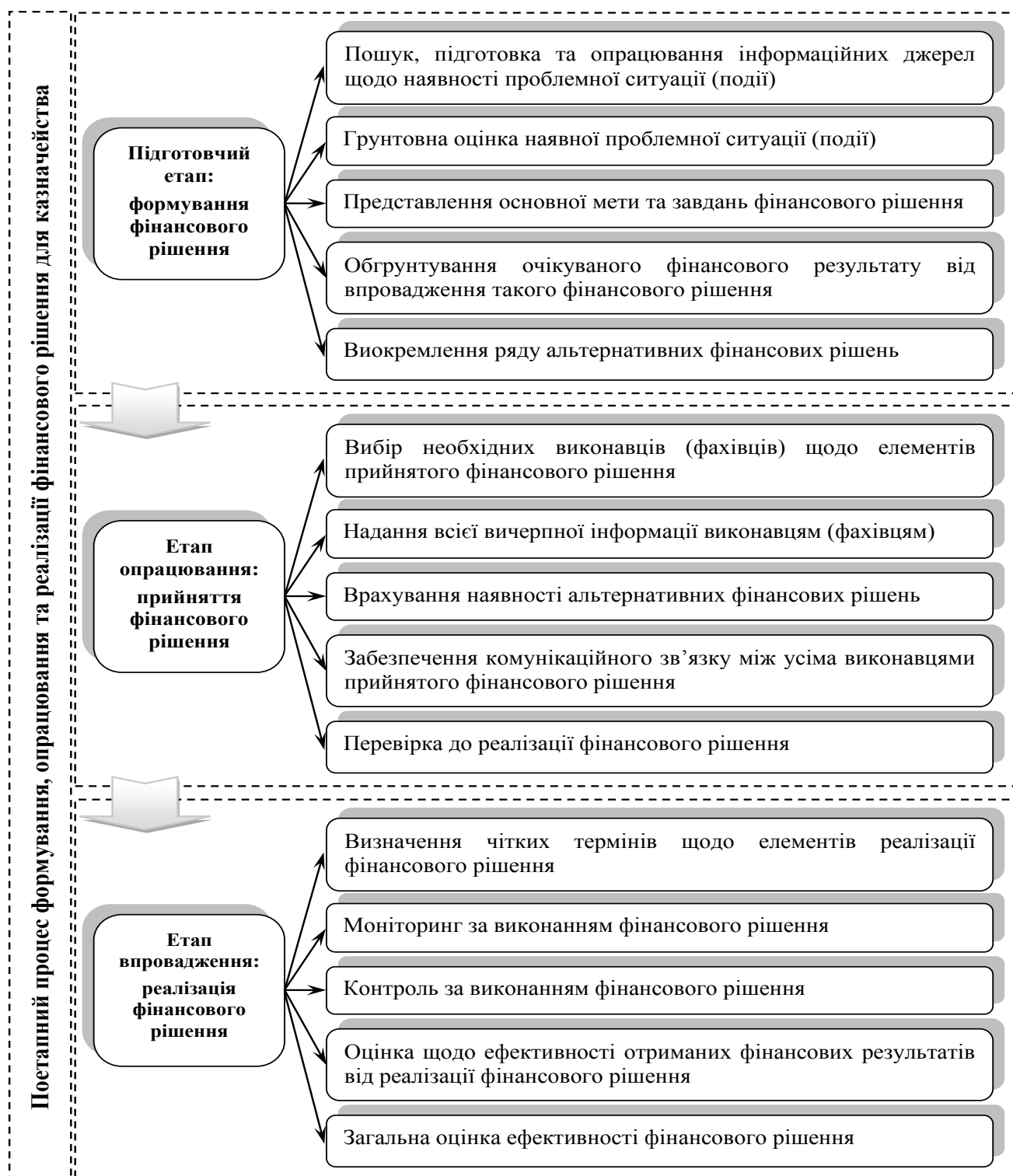


Рисунок 3.7 – Пропонований комплексний поетапний процес формування, опрацювання та реалізації фінансового рішення для казначейства

На рис. 3.8 представлена прогнозна модель із врахуванням тренду, що відображає майбутню ефективну реалізацію сформованого фінансового рішення на основі двох важливих чинників діяльності казначейства – доходу та коштів, отриманих від здійснення операційної діяльності.

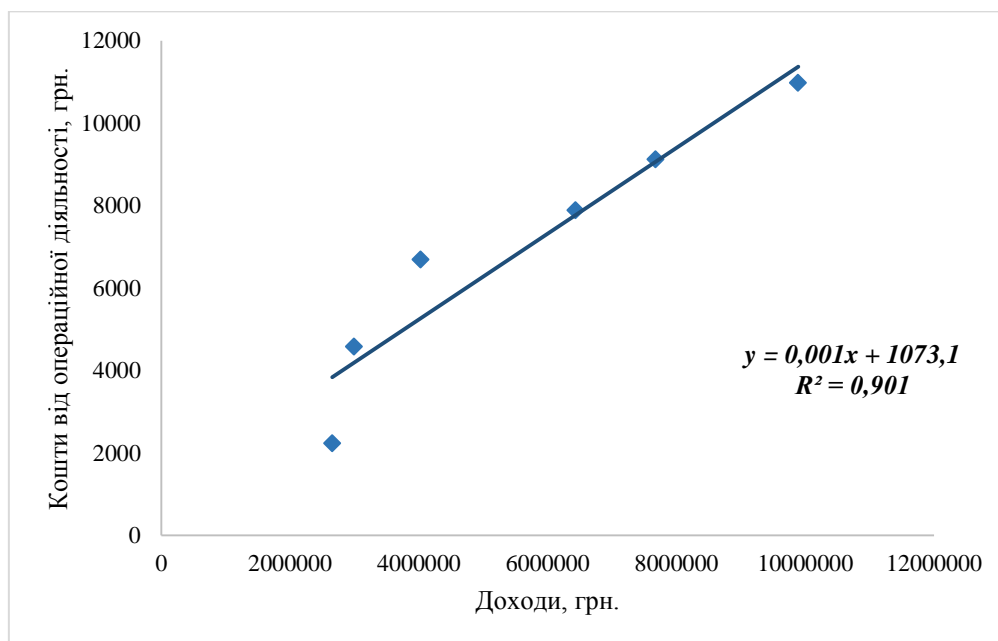


Рисунок 3.8 – Прогнозована оцінка щодо реалізації фінансового рішення для діяльності казначейства із врахуванням фактору часу

Отже, як видно із представленої прогнозної моделі, результат коефіцієнта детермінації досить високий (0,901), що свідчить про значну залежність між обраними показниками. А також, оскільки його результат наближається до 1, то запропонована прогнозна модель є адекватна реальній дійсності, що вказує на лінійний зв'язок між зазначеними показниками, які, в свою чергу, матимуть значний вплив на отримання ефективності результату від реалізації фінансового рішення для діяльності казначейства. Дана модель відображає те, що, коли дохід зросте на 10 %, то сума коштів від операційної діяльності зросте на 9,01 %. Проте, в цьому прогнозі варто враховувати такий чинник як «воєнний стан в країні», тому відповідно до такої ситуації можуть відбуватися інші зміни в даному прогнозі: зростання показника доходу може відбуватися на рівні всього 1-3 %.

3.3 Розроблення адаптаційної бізнес-моделі діяльності казначейства в умовах воєнного стану

Доцільним виступає нагадати про те, що однією із найважливіших функцій щодо діяльності казначейства є здійснення ефективного управління фінансовими потоками, забезпечення чіткого контролю за об'ємами грошових засобів, а також і підтримка забезпечення раціонального використання всіх наявних фінансових ресурсів тощо.

Крім цього, в діяльність публічної установи входить і забезпеченість чіткої та ефективною взаємодії із банківськими установами, розробка ефективною системи оперативного планування, здійснення правильної оптимізації наявних грошових потоків, чітке управління наявними та вірогідними фінансово-економічними ризиками, проведення ефективного фінансового моніторингу та контролінгу.

На основі, зазначених вище, функцій казначейства варто представити певну бізнес-модель його функціонування, яка поєднуватиме в собі всі ці елементи та відобразатиме певну структуру взаємопов'язаних між собою фінансово-економічних та організаційно-управлінських процесів.

Проте, передусім, спочатку потрібно відобразити, так звану, його бізнес-стратегію, яка виступатиме основою такої бізнес-моделі, адже, саме така стратегія зуміє як найкращим чином відобразити не тільки її загальну сутність, але й посприє розкриттю основних її практико-прикладних положень, що необхідно застосувати в фінансово-економічній діяльності даного казначейства.

Бізнес-стратегія є важливим елементом будь-якої моделі, адже, саме вона відобразатиме досягнення її найголовніших цілей та завдань, на основі комплексу розв'язання першочергових бізнес-задач, а також забезпечить здійснення ефективного управління всіма наявними бізнес-ресурсами, фінансово-економічними, зокрема, на всіх рівнях організації із можливістю прогнозування щодо забезпеченості виконання на довгострокову перспективу. Зрозуміло, що така стратегія включатиме в собі й певний комплекс організаційно-управлінських рішень, що стосуватимуться не тільки її загальної розробки, але й формування

всіх її структурних елементів, а також і її кінцеву ефективну реалізацію в діяльність цього казначейства.

Загальний вид запропонованої бізнес-стратегії досліджуваного казначейства відображено на рис. 3.9.

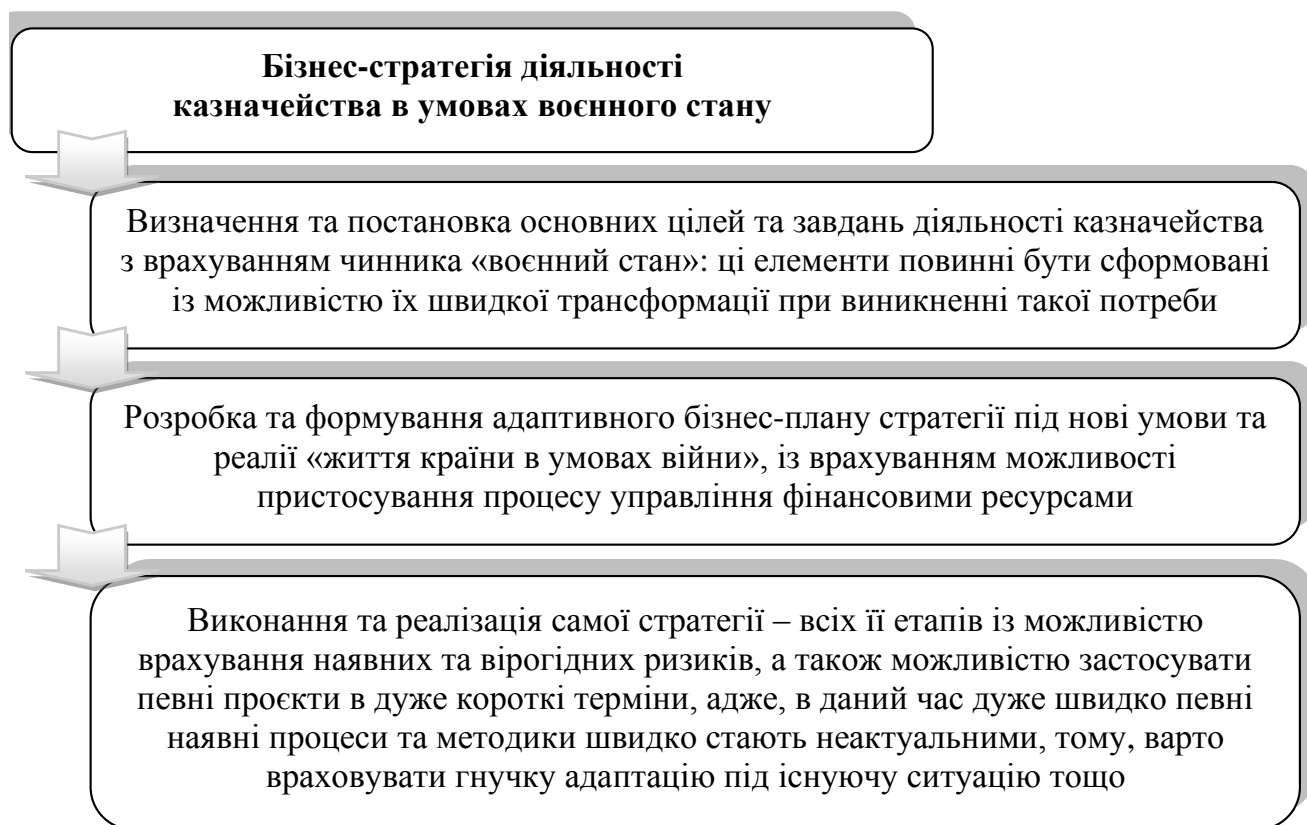


Рисунок 3.9 – Пропонована бізнес-стратегія діяльності досліджуваного казначейства в умовах воєнного стану в країні

Наступним етапом є представлення стратегії управління, що відобразатиме собою певного роду плановий прогноз на основі проведення фінансово-економічного моделювання та із врахуванням певних взаємопов'язаних та чітко структурованих між собою блоків, тобто включатиме певну методику виконання зазначених дій щодо впровадження основних моментів власне самої бізнес-стратегії казначейства, та яка забезпечуватиме ефективне виконання та реалізації визначених головних завдань бізнес-стратегії.

На рис. 3.10 зображено основні блоки стратегії управління реалізацією бізнес-стратегії казначейства.

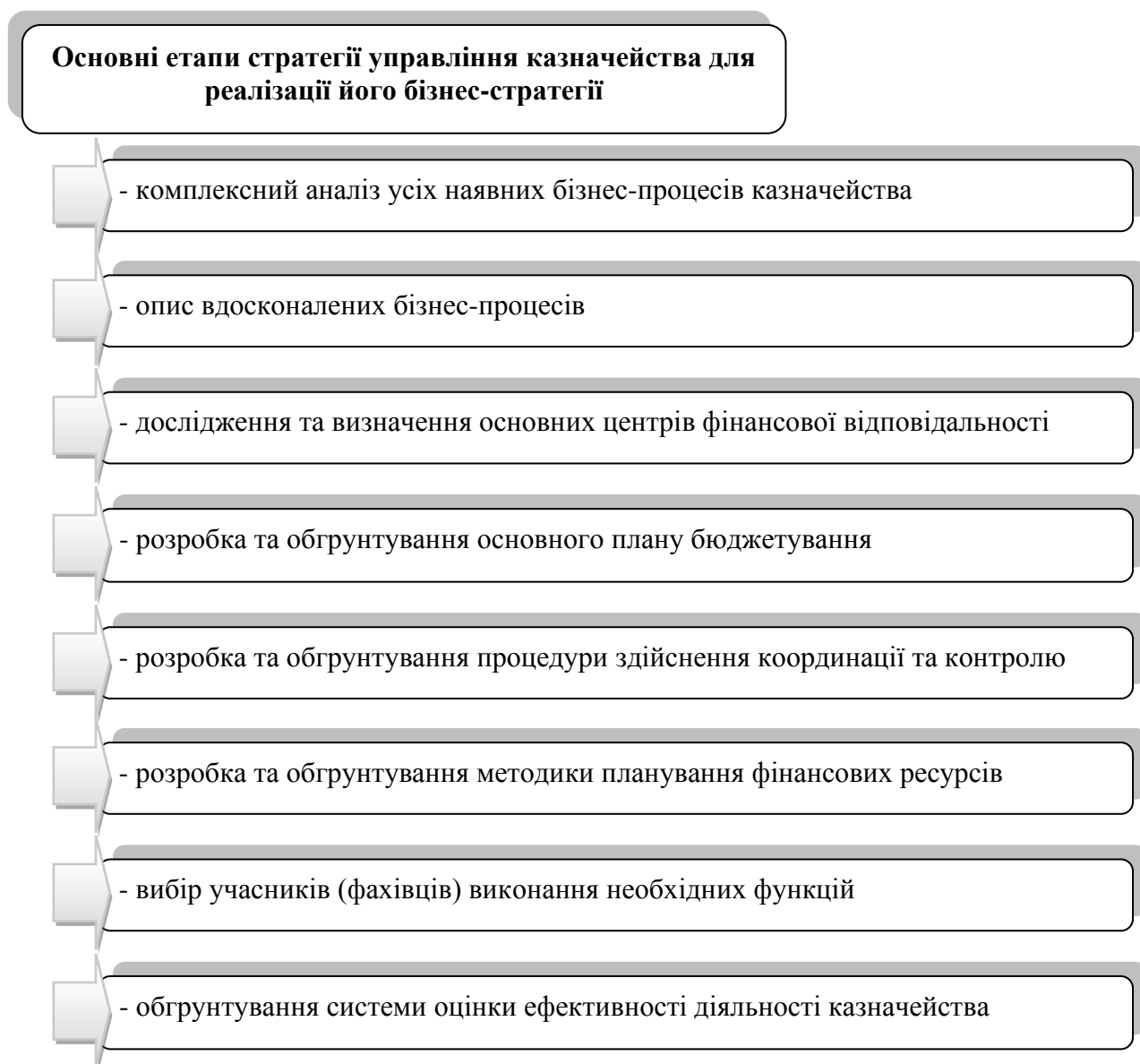


Рисунок 3.10 – Пропонована стратегія управління реалізацією бізнес-стратегії казначейства

Дана стратегія управління щодо ефективною реалізації загальної бізнес-стратегії казначейства матиме в своїй структурі певний набір принципів, положень, методів та методик, а також чітко визначений та обґрунтований перелік виконання певних поетапних дій (функції виконавців – фахівців установи) для її ефективного впровадження на перспективу із врахуванням аналітико-прогнозного

обґрунтування (моделювання) системи оцінки щодо ефективності такої діяльності казначейства. Крім цього, формування обґрунтованого плану щодо виконання певної сукупності цілей та завдань (реалізації задач) стратегії управління сприятиме формуванню чіткішого прогнозу щодо виконання подальших дій для вдосконалення наявної стратегічної методики – від її створення, і до моменту необхідності її вдосконалення.

На рис. 3.11 представлено особливості адаптаційної бізнес-моделі діяльності казначейства в умовах воєнного стану.



Рисунок 3.11 – Пропонована адаптаційна бізнес-модель діяльності досліджуваного казначейства в умовах воєнного стану

Запропонована адаптаційна бізнес-модель, передусім, передбачає здійснення оцінки щодо різноманітних змін у зовнішньому середовищі, які в більшості, як правило, стосуються економічної ситуації в країні загалом, що спричиняє значну потребу перегляду існуючих принципів щодо наявних бізнес-процесів в установі. Основними завданнями щодо реалізації таких заходів є: мінімізація ступеня ризиків та мінімізація суми витрат – тобто, формування та впровадження гнучкої та ефективної комплексної системи управління організацією. Тому, в цьому випадку перегляд та суттєве вдосконалення наявної системи управління фінансовими ресурсами потребує проведення ґрунтовної оцінки всієї системи щодо формування фінансово-економічних рішень казначейства та обрання як найкращого варіанту із наявних їх альтернатив.

Для того, щоб оцінити на скільки запропонована адаптаційна бізнес-модель діяльності даного казначейства є ефективною, варто скористатися показником фінансової автономії, який відображатиме стан її фінансово-економічної стійкості протягом 2019-2024 років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Фактичні та прогнозовані результати показника фінансової автономії для казначейства протягом 2019-2024 років його діяльності

Назва	Період, роки					
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Показник фінансової автономії	0,991	0,997	0,953	0,953	0,953	0,953

Розрахунок результатів показника фінансової автономії щодо відображення загальної стійкості його діяльності здійснювався за співвідношенням власне наявних фінансових ресурсів до сукупності усіх активів.

Так, протягом 2019-2021 років отримано фактичні результати цього показника, які склали 0,991; 0,997 та 0,953 пунктів, відповідно.

Прогнозні результати можна розраховувати двома способами, або як середнє значення від попередніх результатів цього показника, або як вибір найменшого результату серед них. Оскільки, середнє значення в підсумку дорівнювало 0,980, тобто є найбільшим результатом серед усіх представлених, то

за теперішніх умов діяльності досліджуваного казначейства – наявності воєнного стану в країні, його використовувати недоцільно. Тому, в даному випадку вибрано найменший результат серед наявних, тобто – 0,953 пункти.

Наступним кроком оцінки ефективності є підбиття підсумків щодо доречності застосування пропонованої адаптаційної бізнес-моделі в діяльності казначейства на основі застосування фінансово-економічного прогнозування із використанням поліноміальної лінії тренду другого степеню – рис. 3.12.

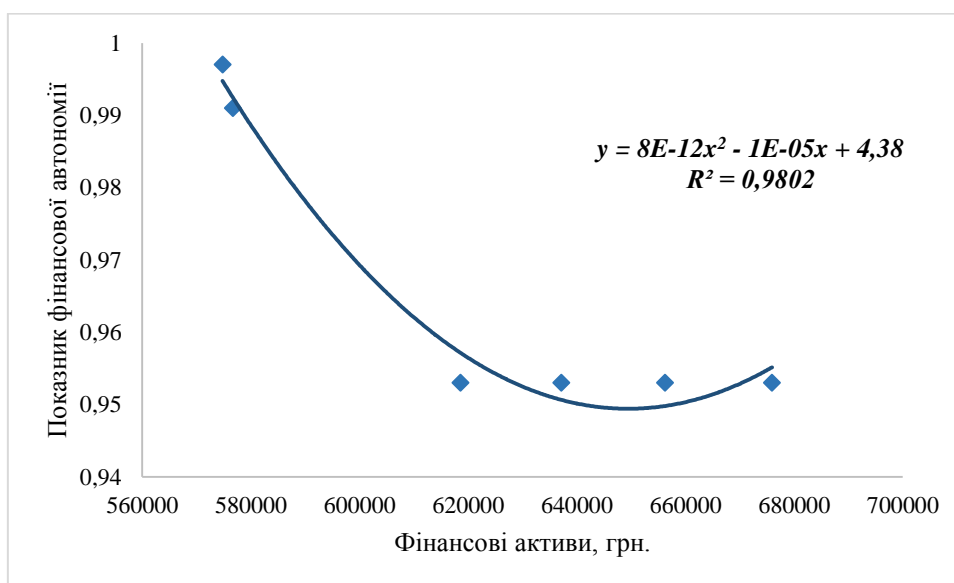


Рисунок 3.12 – Оцінка ефективності застосування пропонованої адаптаційної бізнес-моделі діяльності казначейства в умовах воєнного стану

Представлений прогноз щодо визначення оцінки ефективності використання пропонованої адаптаційної бізнес-моделі для казначейства свідчить про доцільність її застосування, адже, результат коефіцієнта детермінації значно високий – 0,98, що також, в свою чергу, вказує на значну залежність між зазначеними фінансовими показниками.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація процесу управління охороною праці в державній казначейській службі України у Тячівському районі Закарпатської області

Основну відповідальність за стан організації безпеки життєдіяльності й охорони праці та процес управління нею в державній казначейській службі несе керівник даної установи. Варто зазначити, що загальні основи організації та управління охороною праці є єдиними для всіх вітчизняних суб'єктів господарювання. У своїй діяльності керівник казначейства постійно та ретельно вивчає нормативні положення й методологічні рекомендації ДСНС МВС України (особливо, з огляду на військовий стан, який оголошений в Україні) щодо організації та управління охороною праці в установі, які згодом реалізовує на практиці. Основні складові нормативних положень представлено на рис. 4.1.

Організація управління охороною праці досліджуваної установи передбачає також реалізацію основних принципів законодавства про працю (КЗпП), а саме:

- норм і вимог з техніки безпеки й виробничої санітарії;
- норм, що регулюють робочий час і час відпочинку, звільнення та переведення на іншу роботу;
- норм праці щодо жінок, молоді;
- гігієнічних норм та правил.

До кола питань з управління охороною праці належить виконання таких основних завдань:

- 1) навчання працюючих з безпеки праці та пропаганда питань з охорони праці;
- 2) забезпечення безпеки виробничого устаткування;
- 3) забезпечення безпеки виробничих процесів;
- 3) забезпечення безпеки будівель і споруд;

- 4) нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці, забезпечення працюючих засобами індивідуального захисту;
- 5) забезпечення оптимального режиму праці та відпочинку працюючих;
- 6) організація лікувально-профілактичного обслуговування працюючих;
- 7) санітарно-побутове обслуговування працюючих;
- 8) професійний відбір працюючих за окремими спеціальностями.

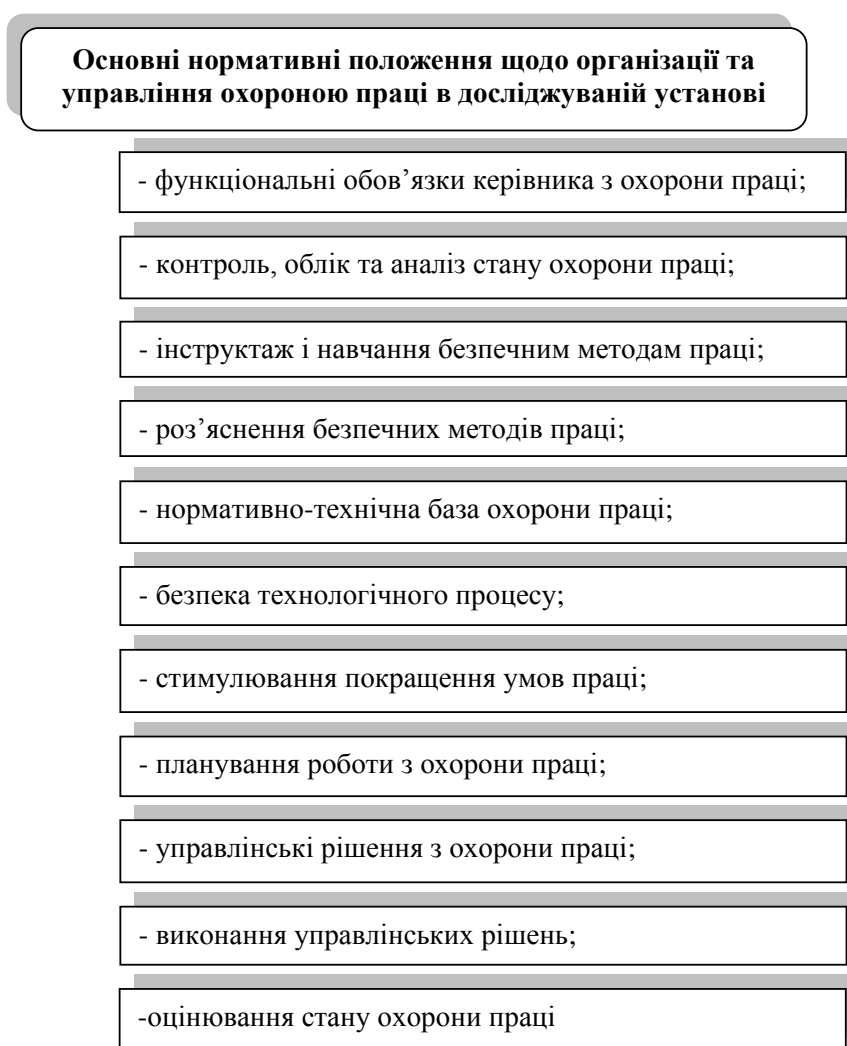


Рисунок 4.1 – Основні нормативні положення щодо організації та управління охороною праці в досліджуваній установі

Створення безпечних і нешкідливих умов праці, що покладається на керівника казначейської служби, унеможлиблює вимагання від працівників даної

установи виконання робіт, небезпечних як для самого керівника, так і для його підлеглих, тобто усього персоналу.

Водночас законодавство передбачає конкретне коло обов'язків працівників з питань забезпечення необхідного рівня безпеки праці в даній установі. Обов'язком кожного співробітника досліджуваної установи є насамперед дбайливе ставлення до всіх видів навчання (інструктажу), які проводить керівник казначейства з метою вивчення вимог нормативних документів про охорону праці, правил поводження з обладнаннями та пристроями тощо. Працівник повинен знати, що закон забороняє допускати до роботи осіб, які не пройшли навчання, інструктаж або перевірку знань із питань охорони праці. Працівник також повинен неухильно дотримуватися вимог безпеки праці, що є запорукою попередження більшості аварій та різного роду нещасних випадків.

Обов'язки працівника та власника в даній досліджуваній установі конкретизуються та уточнюються в наступних нормативних актах, таких як: правилах внутрішнього трудового розпорядку та колективному договорі.

Зокрема, у правилах внутрішнього трудового розпорядку визначаються порядок інформування керівника працівником про виникнення небезпечної ситуації, перелік заходів і дій, яких він має вжити, щоб запобігти тяжким наслідкам, або порядок підтвердження небезпечної виробничої ситуації, за якої працівник має право відмовитись від роботи. Поточне планування щодо реалізації заходів з охорони праці в казначействі здійснюються у межах календарного року через розроблення відповідних заходів у розділі «Охорона праці» колективного договору. Оперативне планування роботи з охорони праці здійснюють за підсумками контролю стану охорони праці в структурних підрозділах і в казначействі загалом. Оперативні заходи щодо усунення виявлених недоліків зазначаються безпосередньо у наказі по казначейству, який видається за підсумками контролю, або у плані заходів, як додатку до наказу.

Для удосконалення процесу планування заходів з охорони праці, як і реалізація будь-якої іншої управлінської функції в досліджуваній установі, пропонуємо реалізацію наступних етапів:

- оцінку ситуації чи стану об'єкта;
- пошук шляхів і способів впливу на ситуацію (визначення варіантів заходів, які можуть вплинути на стан охорони праці);
- вибір і обґрунтування оптимального способу дій для поліпшення ситуації (визначення раціонального переліку заходів з охорони праці для включення їх у план чи колективний договір).

4.2 Ефективність прийняття рішень в ході управління здійсненням заходів цивільного захисту (ЦЗ) в надзвичайних ситуаціях (НС)

Процес прийняття рішень в ході управління здійсненням заходів цивільного захисту в надзвичайних ситуаціях характеризується обмеженістю в часі та швидким реагуванням. З метою чіткого усвідомлення керівництвом завдань та цілей здійснення заходів цивільного захисту необхідна комплексна та об'єктивна оцінка ситуації, яка склалася на даний момент. Це потрібно для прийняття ефективних рішень, які, в свою чергу, повинні включати наступні етапи, які представлені в рис. 4.2.

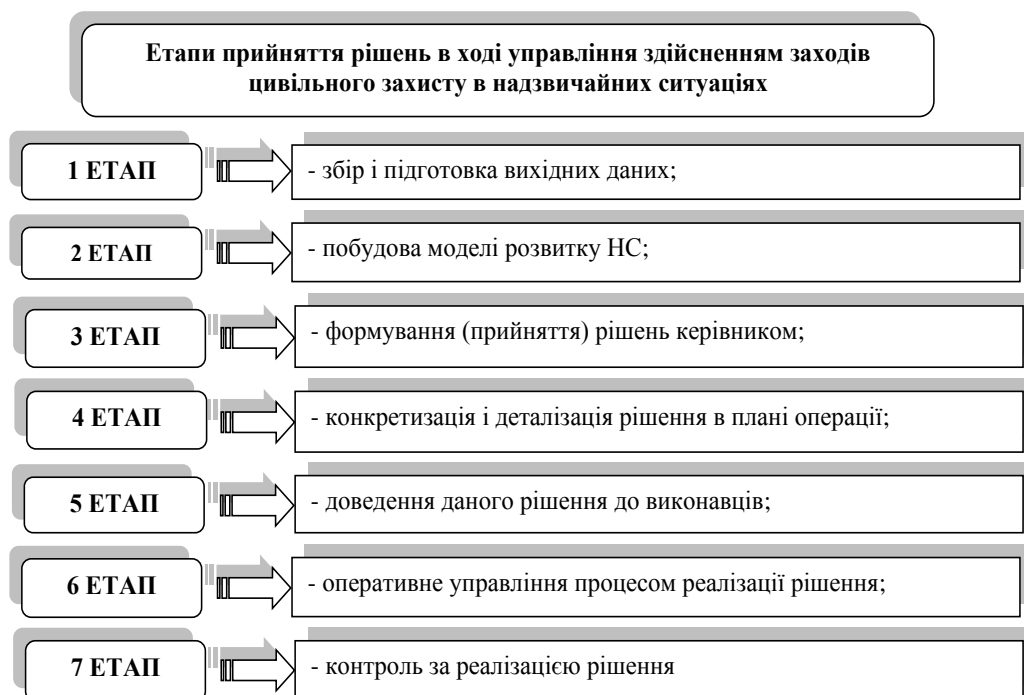


Рисунок 4.2 – Етапи прийняття рішень в ході управління здійсненням заходів цивільного захисту в надзвичайних ситуаціях

Саме така система управління дає змогу керівництву в короткий термін, ефективно та результативно спланувати й скоординувати діяльність виконавців в ССЗ, а також з найменшими затратами використовувати наявні ресурси. Варто також зазначити, що при вирішенні поставлених завдань керівництву повинна бути надана можливість проявляти ініціативу, креативність та творчий підхід.

Отже, система управління здійснення заходів цивільного захисту у надзвичайних ситуаціях – це сукупність взаємопов'язаної системи органів управління, методів управління та відповідної комунікації (рис. 4.3).

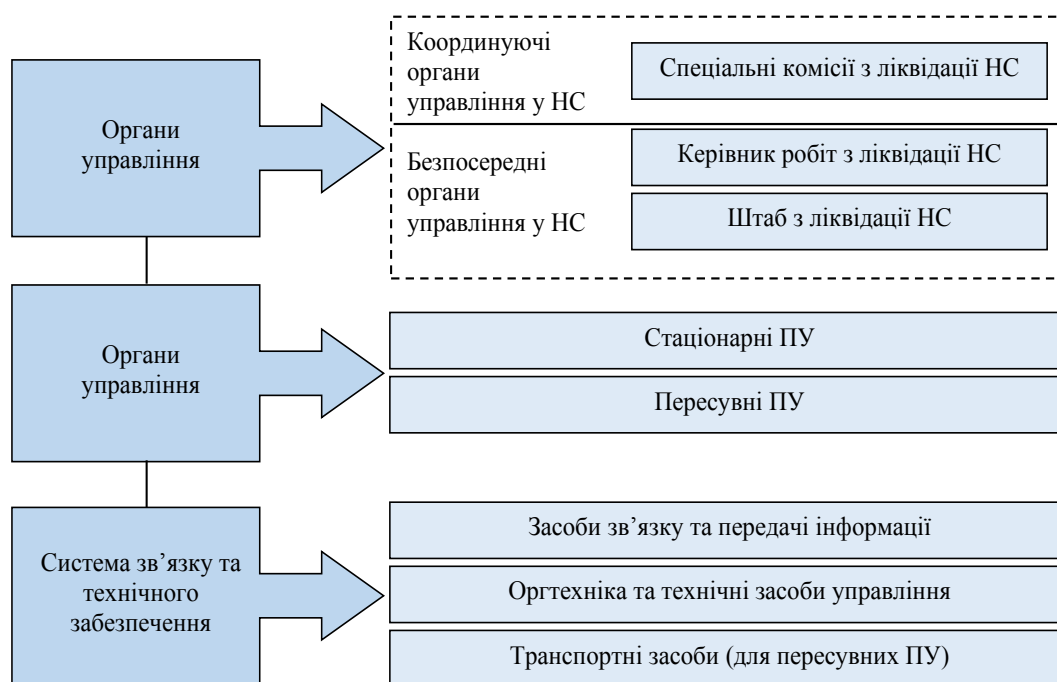


Рисунок 4.3 – Система управління у надзвичайних ситуаціях

З метою ліквідації НС державній казначейській службі України у Тячівському районі Закарпатської області необхідно сформувати систему органів управління, які представлені на рис. 4.4.

Створений штаб є робочим органом керівника робіт з ліквідації наслідків НС. Метою його створення є безпосередня організація та координація аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

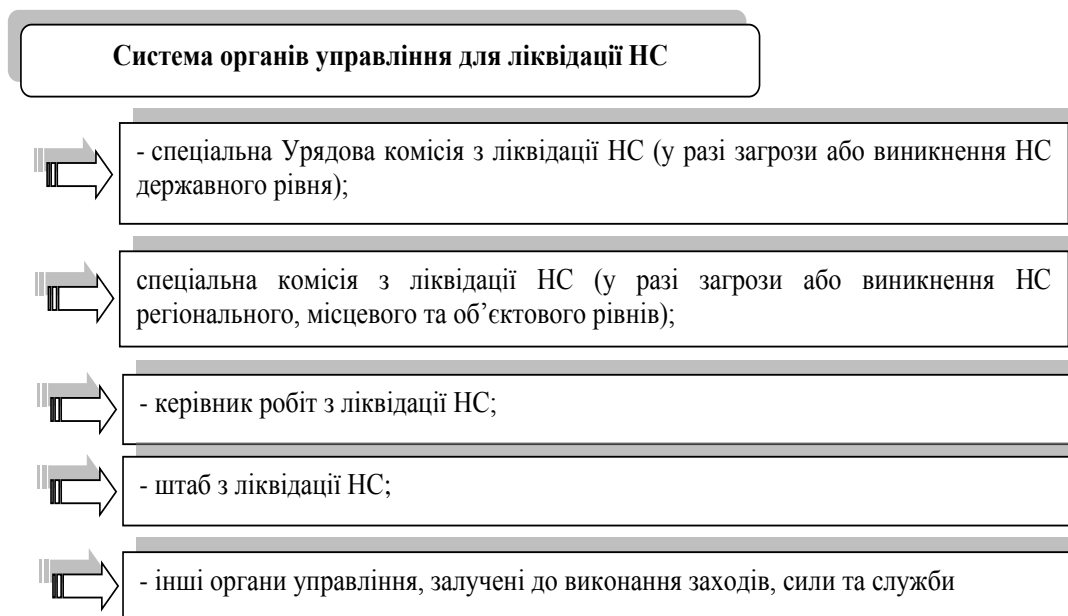


Рисунок 4.4 – Система органів управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області для ліквідації НС

Щодо основних завдань комісії з ліквідації НС, то вони полягають в організації комплексу заходів ліквідації НС із захисту населення, а також територій від наслідків НС, координації дій органів влади та забезпечення життєдіяльності постраждалого населення.

Попри це, варто зазначити, що однією із найважливіших функцій даної комісії є призначення керівника робіт з ліквідації НС. Його призначення полягає у безпосередньому управлінні аварійно-рятувальними та іншими невідкладними роботами. Саме йому підпорядковуються усі служби цивільного захисту, аварійно-рятувальні та інші формування, котрі залучені до ліквідації НС. Залежно від обстановки в зоні ризику керівник робіт самостійно приймає рішення із проведення евакуаційних заходів, крім загальної або часткової евакуації населення; зупинення діяльності об'єктів, незалежно від форм власності і підпорядкування, що знаходяться у зоні НС, обмеження доступу на території цієї зони; залучення до проведення робіт аварійно-рятувальних служб, громадських організацій та окремих громадян за їх згодою, необхідних транспортних та інших технічних засобів підприємств, установ та організацій незалежно від форми

власності та підпорядкування, які знаходяться у зоні НС; зупинення рятувальних та інших невідкладних робіт у разі підвищення рівня загрози життю рятувальників та інших осіб, які беруть участь у ліквідації НС. Таким чином, керівник своїми рішеннями спрямовує зусилля всіх служб управління на своєчасне та повне виконання задач.

Також комісія за пропозицією керівника робіт з ліквідації наслідків НС може залучати додаткові сили та засоби, необхідні для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт під час ліквідації НС. Також для опрацювання окремих проблемних питань комісія утворює робочі групи із залученням певних підприємств, установ та організацій за погодженням з їх керівництвом.

Щодо функцій штабу, то він не тільки планує та організує роботу його працівників, зайнятих ліквідацією наслідків НС, але й визначає порядок роботи в ССЗ, спеціальних служб і формувань, організовує інформаційне забезпечення та зовнішню взаємодію. Система управління в штабі та його пунктах будується на централізованій основі, тобто таким чином, щоб керівництво постійно володіло повною інформацією про ситуацію, яка склалася на даний момент часу; мало можливість своєчасно приймати обґрунтовані та адекватні рішення й коригувати їх; швидко та своєчасно доводити відповідні завдання до виконавців; безпосередньо спрямовувати й контролювати проведення всього комплексу заходів з ліквідації НС.

Порядок роботи штабу встановлюється його начальником. Останній встановлює черговість несення чергувань на пунктах управління і режим роботи засобів зв'язку і комунікацій, порядок їх використання. При цьому важливе значення мають своєчасність і продуманість оперативного орієнтування керівників ССЗ, чіткий розподіл і виконання функціональних обов'язків, організованість у роботі, суворі дисципліна виконання, тренуваність і згуртованість всього персоналу.

З метою досягнення більшої ефективності роботи при штабі можуть створюватися спеціалізовані групи. Їх формування має бути обґрунтоване та раціонально доцільним. Щодо їх обов'язків, то останні розподіляються виходячи

зі змісту та обсягу поставлених завдань, складності виконання робіт, спеціалізації групи, з урахуванням індивідуальної підготовленості кожного учасника групи.

Щодо працівників, які призначені до роботи в тій або іншій ССЗ або групі, то вони повинні чітко знати свої обов'язки, обсяг робіт, умови і термін їх виконання, порядок звітності про хід виконання робіт.

Якісне виконання завдань органами управління та силами цивільного захисту, іншими підрозділами, які залучаються до ліквідації надзвичайної ситуації, може бути забезпечено у тому випадку, коли буде ефективно організовано тісну та постійну взаємодію між її усіма учасниками.

ВИСНОВКИ

У представленому дослідженні висвітлено науково-практичне вирішення проблематики, що стосується оцінки ефективності системи прийняття рішень у публічній організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Відображені в даному дослідженні теоретико-практичні положення та організаційно-методичні рекомендації посприяли розкриттю його змісту щодо висвітлення основних теоретичних основ системи прийняття рішень в публічній організації, здійсненні оцінки організаційно-економічної діяльності як основи ефективності прийняття рішень та представленні основних шляхів покращення ефективності системи прийняття рішень Управлінням державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області.

Отримані результати дослідження відображають досягнення поставленої мети та завдань, а також сприяють виділенню наступних висновків та пропозицій, а саме:

1. Визначено, що однією із найважливіших умов щодо забезпеченості та підтримки ефективної діяльності та розвитку організації в цілому, виступає застосування ефективного управлінського рішення (або їх сукупності), увесь процес якого – від його розробки, і до його прийняття, – формує складну систему управлінських рішень.

2. Досліджено, що Управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області засноване 21 грудня 2011 року та основним видом його діяльності є «84.11. Державне управління загального характеру».

3. Для загального уявлення про стан та умови організаційно-управлінського забезпечення даної публічної організації, а також розуміння існуючого загального механізму щодо ведення діяльності досліджуваної організації та забезпеченості ефективності комплексної системи прийняття та ефективної реалізації рішень на

всіх її рівнях, проаналізовано її наявну загальну організаційну структуру, яка має взаємопов'язані блоки, що формують загальний вигляд щодо здійснення організаційно-управлінських рішень і дій, та відображають основні функціонально-організаційні зв'язки, а також й забезпеченість дієвого зворотного зв'язку між працівниками цієї публічної організації.

4. Досліджено особливості наявної поетапної структури прийняття управлінських рішень у досліджуваній публічній установі, яка свідчить про те, що це складний багатоетапний процес чітко визначених та взаємозв'язаних між собою дій усіх виконавців, адже, тільки завдяки цьому можливе досягнення успіху як такого.

5. Проведено оцінку щодо стану та наявності фінансових та нефінансових активів цієї публічної установи, яка засвідчила про те, що найбільшу частку в загальній структурі активів даної публічної установи складають нефінансові активи: 2019 рік – 571659 грн.; 2020 рік – 572928 грн.; 2021 рік – 589794 грн. Зміни фінансових активів є наступними: 2019 рік – 0 грн.; 2020 рік – 1214 грн.; 2021 рік – 23247 грн. Загальна сума активів, у підсумку, складає: 2019 рік – 576731 грн.; 2020 рік – 574795 грн.; 2021 рік – 618604 грн.

6. Проаналізовано структуру основних доходів досліджуваної публічної організації за 2019-2021 роки. Визначено, що доходи від обмінних операцій становили основну частку (2019 рік – 2594427 грн.; 2020 рік – 2962519 грн.; 2021 рік – 3999512 грн.). Динаміка загальної суми доходів за 2019-2021 роки є наступною: 2654427 грн., 2992519 грн. та 4029512 грн., відповідно.

7. На основі запропонованого застосування інформаційно-ділового стилю керівництва в даній публічній установі, що забезпечить: регулювання в сфері етично-ділових відносин та ефективну комунікацію між всіма учасниками процесу (працівниками організації); сприяння щодо надання чітко визначеного комплексу завдань для їх подальшого виконання на основі представленої системи рішень, яка стосуватиметься тієї чи іншої наявної проблемної чи кризової ситуації, вдосконалено її загальну організаційну структуру, що сприятиме адаптації під нові умови зовнішнього середовища її функціонування.

8. Запропоновано впровадження процесу управління фінансовими рішеннями публічної установи із застосуванням прогнозної моделі із врахуванням фактору часу на основі використання комплексного поетапного процесу формування, опрацювання та реалізації фінансового рішення для казначейства. Дана прогнозна модель відображає те, що в цьому прогнозі варто враховувати такий чинник як «воєнний стан в країні».

9. Запропоновано адаптаційну бізнес-модель, що передбачає здійснення оцінки щодо різноманітних змін у зовнішньому середовищі, які в більшості, стосуються економічної ситуації в країні загалом, що спричиняє значну потребу перегляду існуючих принципів щодо наявних бізнес-процесів в установі. Представлений прогноз щодо оцінки ефективності використання запропонованої адаптаційної бізнес-моделі для казначейства свідчить про доцільність її застосування.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
3. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
4. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8.
5. Бутко І.М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5. № 2. С. 42-48.
6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К. 2015. 420 с.
7. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
8. Воронов О.І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 272 с.
9. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.
10. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118-124.

11. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.

12. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100.

13. Короход Я.Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. Вип. 21. С. 146-150.

14. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskih-rishen-z-vrahuvannyam-yakosti-informaciyuno-analitichnoi-sistemi-menedzhmentu.html>.

15. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275-286.

16. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169-188.

17. Мальцева А.М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава*. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36.

18. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.

19. Никитюк Юлія. Роль управлінських рішень в управлінні організацією. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. Ч.1. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 255-258.

20. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75-81.

21. Овдіюк О.М., Степура М.О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. № 3. С. 72–79.

22. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua>.

23. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

24. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_26.

25. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчій О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211.

26. Сокурєнко І.А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 161-177.

27. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: Академвидав, 2016. 464 с.

28. Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_3_17.

29. Стоян В.І., Даневич О.С., Мац М.Й. Казначейська система: підручник: для студентів ВНЗ. Терноп. нац. економ. ун-т. 3-тє вид, змін. й допов. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 867 с.

30. Сухачова О.О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 251-253.

31. Сухачова О.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48 (2). С. 97-99.

32. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 80-84.

33. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307-312.

34. Федина К.М. Проблеми та шляхи вдосконалення казначейської системи касового виконання бюджетів. *Вісник НУВГП*. Серія: Економічні науки. 2020. Випуск № 4. С. 153-158.

35. Федина К.М., Савінський Б.О. Особливості казначейського обслуговування місцевих бюджетів. *Вісник НУВГП*. Серія: Економічні науки. 2019. Випуск № 3 (74). Частина II. С. 143-150.

36. Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 164-168.

37. Юрик Н.Є., Бартош Н.А. Особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації в умовах невизначеності. Матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції «Світ наукових досліджень, (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 22-23 липня 2022 р.). Випуск 11. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. С. 69-70.

38. Юрик Н., Сухий Н. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління. Матеріали I Міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні». Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 69-70.

39. Яковчук Р.С., Саміло А.В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1134>.

ДОДАТКИ