

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“Магістр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Дослідження діяльності та перспектив розвитку публічної організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі (м. Тернопіль, бульвар Шевченка, 39)”

Виконав: студент VI курсу, групи БАмз-61
спеціальності 074 “Публічне управління та

адміністрування” (Електронне урядування)

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Драй О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Галушак М.П.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Кирич. Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Нагорняк Г.С.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

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

Факультет Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
 Кафедра Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри

(підпис) Кирич Н.Б.
(прізвище та ініціали)
 « » 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
(назва освітнього ступеня)
 за спеціальністю _____ 281 Публічне управління та адміністрування
(шифр і назва спеціальності)
 студенту _____ Драй Ольга Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження діяльності та перспектив розвитку публічної організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі (м. Тернопіль, бульвар Шевченка, 39)

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « ____ » _____ 20__ року № _____

2. Термін подання студентом завершеної роботи 15 грудня
 3. Вихідні дані до роботи Законодавство та нормативно-правові акти України

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ I. Теоретичні засади дослідження та перспектив розвитку публічної організації.
Розділ II. Аналізування діяльності та перспектив розвитку Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі. Розділ III. Удосконалення діяльності та перспектив розвитку Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі.
кормів. Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.
Висновки. Бібліографія. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
1. Організація казначейськ. обслугов. бюджетів в Україні. 2. Організац. структура управління.
3. Стр-ра доходів Держ. бюджету України. 4. Динаміка надходж. до Держ. бюджету України.
5 Динаміка викон. видатків загального фонду. 6. Кошторис проекту "Механізм моніторингу"
7. Завдання інформаційно-довідков. 8. Оцінюв. респондентами факторів казначейськ. роботи

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	В.С. Стручок		
	Р.П. Шерстюк		

7. Дата видачі завдання 3 червня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ.	15.08.2020 р.	
	Розділ I . Теоретичні засади дослідження та перспектив розвитку публічної організації.	31.08.2020 р.	
	Розділ II. Аналізування діяльності та перспектив розвитку Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі	30.09.2020 р.	
	Розділ III. Удосконалення діяльності та перспектив розвитку Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі.	31.10.2020 р.	
	Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	10.11.2020 р.	
	Висновки	15.11.2020 р.	
	Бібліографія	15.11.2020 р.	
	Додатки	15.11.2020 р.	

Студент

(підпис)

Драй О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження діяльності та перспектив розвитку публічної організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі (м. Тернопіль, бульвар Шевченка, 39)” [Рукопис]: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня “Магістр” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” / Драй Ольга Вікторівна; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2020. – ___ с.

Кваліфікаційна робота магістра: ___ с., ___ рис., ___ табл., ___ додатків, ___ літературне джерело.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо покращення перспектив розвитку публічної організації.

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо покращення перспектив розвитку публічної організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи: системного аналізу, моделювання, групування, прогнозування, узагальнення і порівняння.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо покращення перспектив розвитку публічної організації, які можуть бути використанні Управлінням державної казначейської служби України у м. Тернополі.

Ключові слова: публічна влада, публічна організація, публічне управління, казначейська служба, казначейське обслуговування.

ANNOTATION

Topic: “Research of activities and prospects of development of public organization, on the example of the Office of the State Treasury Service of Ukraine in Ternopil (Ternopil, Shevchenko Boulevard, 39))” [Manuscript]: qualification work for the degree "Master" in the specialty 281 "Public administration" / Dray Olga Viktorivna; TNTU. – Ternopil: [b.v.], 2020. – ___ p.

Master's qualification: ___ s., ___ fig., ___ tabl., ___ applications, ___ literary source.

The subject of the study is a set of theoretical and methodological and practical provisions on improving the prospects for the development of a public organization.

The purpose of the work is to develop theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations to improve the prospects for the development of public organization.

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

The practical significance of the study results is to develop practical recommendations for improving the prospects for the development of a public organization, which can be used by the Office of the State Treasury Service of Ukraine in Ternopil.

Keywords: public power, public organization, public administration, treasury service, treasury service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1 Загальна характеристика та принципи організації публічної діяльності в Україні.....	11
1.2 Визначення основних моделей організації діяльності публічної установи...	18
1.3 Концептуальні засади процесу казначейського обслуговування в Україні у системі публічного управління.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У М. ТЕРНОПОЛІ.....	28
2.1 Основні аспекти діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі.....	28
2.2 Аналізування фінансового забезпечення казначейського обслуговування бюджетів публічної установи.....	31
2.3 Дослідження основних напрямів розвитку державної казначейської служби як складової публічного управління.....	40
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У М. ТЕРНОПОЛІ.....	
3.1 Пропозиції здійснення моніторингу результативності діяльності місцевого казначейства.....	45
3.2 Пропозиції покращення взаємодії підрозділів казначейства на основі застосування інформаційно-довідкової системи управління бюджетними процесами.....	55
3.3 Рекомендації покращення професійного рівня працівників міського	

казначейства.....	64
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	70
4.1 Охорона праці.....	70
4.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
БІБЛІОГРАФІЯ.....	82
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Концепція сучасної системи державних послуг відображає процес здійснення та підвищення рівня взаємин державних органів влади із громадянським суспільством і підприємницьким середовищем для задоволення цілей та інтересів усіх сторін. На передній план у ній висуваються суспільні потреби й інтереси. Однак управління системою державних послуг характеризується рядом протиріч, основне серед яких полягає у тому, що зберігається відчуження об'єктів управління в особі громадянського суспільства та підприємницького середовища від процесів розроблення та реалізації управлінських соціально-значимих рішень поряд з необхідністю розвитку публічного характеру керування. У системі управління державними послугами дане протиріччя проявляється у монополізації державних органів виконавчої влади.

Незважаючи на те, що прийнято ряд законів і нормативних актів про демократизацію у даній сфері, однак з боку споживачів державних послуг відчувається протиріччя між очікуваннями відповідної якості (до процесу отримання) і оцінюванням (після процесу отримання) державної послуги. Тому існує гостра необхідність підвищення рівня публічного характеру управління системою державних послуг, в основі якого лежить якість управління державних органів, що припускає: залучення інститутів громадянського суспільства у процес прийняття соціальнозначимих управлінських рішень; розвиток зворотного зв'язку, як можливості забезпечення прийнятності адміністративних рішень для громадян; закріплення у нормативних актах процедури узгодження інтересів, як умов демократизації життєздатності суспільства. Удосконалювання публічного управління сприяє усуненню протиріч, дозволяє підвищити рівень відкритості, доступності, транспарентності системи надання державних послуг.

Посилена увага до питань розвитку фінансово-правових механізмів управління державними фінансами, обумовлена ускладненими соціально-

економічними відносинами, перетвореннями у бюджетній сфері, а також негативним впливом світової фінансової кризи, яка викликала гостру потребу економії бюджетних коштів. Тому виникла необхідність в активізації інструментів державного впливу на соціально-економічні процеси. Ключовими функціями держави стає визначення перспективи розвитку публічного управління. Зростає роль контролюючих публічних організацій щодо їхньої реалізації. На сьогодні у країні функціонує конгломерат роз'єднаних ланок фінансового контролю, контролюючий процес слабо орієнтований на результати роботи контрольованих публічних установ. Крім того, не сформовані концептуальні підходи до розвитку сучасної системи внутрішнього державного контролю, не створена дієва нормативно-правова база, неактивно впроваджуються прогресивні форми, види та методи контрольної діяльності у казначейській службі. В умовах казначейської бюджетної системи особливу важливість здобуває проблема формування такої системи управління, яка дозволила б швидко й адекватно підтверджувати вірогідність операцій по виконанню бюджетів, здійснюваних органами казначейства, робити доступною інформацію про доходи та зроблені видатки у будь який момент часу, а також забезпечити необхідну економічну ефективність функціонування казначейства.

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо покращення перспектив розвитку публічної організації.

Завдання:

- висвітлити сутність організації публічної діяльності в Україні та охарактеризувати її принципи;
- дослідити моделі організації діяльності публічної установи;
- розкрити особливості процесу казначейського обслуговування в Україні у системі публічного управління;
- дати оцінку діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі;
- проаналізувати фінансове забезпечення казначейського

обслуговування бюджетів публічної установи;

- дослідити основні повноваження Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі

- розробити пропозиції щодо здійснення моніторингу результативності діяльності місцевого казначейства;

- надати рекомендації щодо покращення взаємодії підрозділів казначейства на основі застосування інформаційно-довідкової системи управління бюджетними процесами;

- запропонувати заходи покращення професійного рівня працівників міського казначейства.

Об'єктом дослідження є діяльність Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо покращення перспектив розвитку публічної організації.

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

Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи: системного аналізування, моделювання, групування, прогнозування, узагальнення та порівняння.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо покращення перспектив розвитку публічної організації, які можуть бути використанні Управлінням державної казначейської служби України у м. Тернополі.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Загальна характеристика та принципи організації публічної діяльності в Україні

Серйозні зміни у соціально-економічній організації суспільного життя, що сприяли формуванню ринку і ринкових відносин, отримали свій розвиток у розвинутих країнах світу в ХХ столітті. Починаючи з 1980-х років правила ринку поширюються і на інші соціальні сфери, включаючи політичну систему суспільства. Результатом таких змін став перехід від публічного адміністрування до публічного управління.

Потрібно враховувати той факт, що з переходом на нову модель публічного управління у цілому істотно змінився підхід до прийняття та виконання публічних рішень у сучасному суспільстві. Перехід до моделі публічного менеджменту зробило істотний вплив на сам механізм прийняття публічних рішень. Зокрема, відбулися якісне поліпшення діагностики проблем, посилення творчого характеру вирішення завдань, зростання консультаційних послуг. Були створені – принаймні, ідейні – передумови для скорочення посередників у системі управління. Контроль з виконання рішень став послідовніше переміщатися на перевірку якості результату. Концепція публічного менеджменту сприяла поширенню механізмів дерегулювання і децентралізації, заохочувала відхід від ієрархічних принципів узгодження рішень і виправдовувала поширення поліцентричних методів управління.

Ключовим питанням цих тенденцій у теорії та практиці публічного управління є пошук моделі ефективного держави та уряду. Новий публічний менеджмент базується на передумовах теорії раціонального вибору і ринкових установках стосовно публічних справ, що підкреслюють конкурентність і можливість вибору, обмін ресурсами і оптимальність. Хоча всередині цієї

тенденції є різні підходи – квантитативний аналітичний, політологічний, ринковий менеджеральний, але кожен з них знаходиться під впливом економічного підходу до управління. В результаті, теорія раціонального вибору і теорія неінституціональної економіки стали майже синонімами теорії публічного менеджменту. Другим інтелектуальним джерелом нового публічного менеджменту є менеджерелістські доктрини, що підкреслюють «свободу управляти» і вимір ефективності діяльності [21, с. 213].

Новий публічний менеджмент має багато спільного зі старим публічним менеджментом, але він має і суттєві відмінності від останнього. На це звертають особливу увагу Лоренс Джонес і Фред Томпсон.

По-перше, пишуть вони, новий публічний менеджмент ставить акцент на відрядній роботі, дорученнях та процесах, у той час, як старий підкреслював значення функцій, виконання і завдань. Будівельними блоками старого публічного управління були бюрократія і ієрархія. Основним будівельним блоком для нового публічного менеджменту є мультипрофесійна команда, члени якої працюють разом спочатку і до виконання певного завдання.

По-друге, у новому публічному менеджменті повноваження приймати рішення делегуються команді, яка виконує організаційну роботу і здійснює контроль відповідно до реалізованим проектом.

По-третє, новий публічний менеджмент визначає економію і ефективність цілком у термінах задоволення споживача.

По-четверте, новий публічний менеджмент найменше зацікавлений в організаціях, він ґрунтується на інституціональному дизайні і виборі.

Прихильники публічного менеджменту вказують на певні позиції, що визначають характер системи прийняття рішень:

- необхідність послідовного зниження управлінської ролі держави та скорочення для нього управлінської порядку денного;
- потреба глобального бачення навіть приватних проблем коригуючого збір інформації та діагностику ситуації;

- посилення гнучкості системи управління, що припускає підвищення питомої ваги резервних планів розвитку, запасних ресурсних центрів тощо;

- постійне застосування нових (адаптованих до ситуації) методів управління;

- орієнтація на фрагментацію публічності управління, що припускає зменшення відмінностей в діагностиці проблем приватним і громадським сектором;

- стимулювання реальних трансформацій в самому суспільстві або, іншими словами, акцент в управлінській діяльності на форми імплементації рішень;

- посилення підзвітності адміністративних структур або підвищення вертикальних форм узгодження і корекції рішень.

Серед прихильників цієї менеджеральної революції концепції "нового відкриття уряду" і "нової моделі управління" сприймалися і сприймаються як відповіді на всі проблеми публічного управління в сучасному суспільстві.

Однак, практика – навіть крім структурних контртенденцій – продемонструвала чимало факторів, що стримують і принципово обмежують застосування такого підходу до публічного управління і механізму прийняття публічних рішень.

Як вірно вказує К. Кеніг, «через перерозподільний характер публічного сектора вільний вибір не може бути належним механізмом гармонізації протиріч попиту на суспільні ресурси». Все це демонструє, що конс'юмеризм не здатний бути основним механізмом вирішення питання про вибір доступних громадянам товарів і послуг [32, с. 47].

Бюрократія – це витратна структура. Тому без свідомої раціоналізації публічної служби, приватизації та політики заощаджень не можна оптимізувати ні публічне управління в цілому, ні процес прийняття рішень. Одним словом, держава повинна реформуватися свідомо, купирую стихійно виникають деформації і звертаючи першорядну увагу на координацію діяльності своїх органів. Держава своєю політикою може посилювати чи послаблювати

регулювання ринку. Але йому не обов'язково стає самому повністю ринковою структурою.

Стало зрозуміло і те, що в умовах демократичного представництва інтересів громадян відповідальність уряду та влади неможливо повністю перекласти на публічний апарат, на службовців, тимчасово виконуючих свої обов'язки. Іншими словами, у обираються політиків – про що ми скажемо трохи пізніше – існує свій, непереборний шляхом комерціалізації сектор відповідальності і група управлінських функцій при прийнятті рішень. Істотним недоліком застосування менеджеральних принципів на практиці стала і диференціація, а точніше – фрагментація публічної служби, що продемонструвала, що одні структури отримують права на використання ринкових підходів, а інші (наприклад, спецслужби або силові) не можуть собі цього дозволити. Очевидним наслідком введення менеджеральних принципів стало і зниження рівня узгодженості дій публічних установ. Але головне, що через перерозподільчого характеру держсектора вільний споживчий попит не став та й не міг стати механізмом узгодження попиту на суспільні послуги. Іншими словами, комерціалізація і менеджеризм не змогли стати домінуючими механізмами постановки та реалізації публічних цілей. Контрактний тип управління виявився можливим лише в окремих сферах держсектора.

Таким чином, концепція публічного менеджменту, розвинена у 1980-90-і роки, піддається серйозній критиці за її економізм, відсутність інтересу до етичних проблем, квантитативний акцент в оцінці публічного управління, применшення значення специфіки публічної сфери. Тим не менш, ця концепція була в основі адміністративних реформ у багатьох країнах; вона з'явилася дієвою відповіддю на кризу бюрократичної моделі управління, адміністративного держави та витратного характеру держави загального добробуту. Сьогодні ясно, що новий публічний менеджмент не є панацеєю при вирішенні всіх проблем публічного управління, але він зайняв своє місце в ряду теорій і практики сучасного управління публічною сферою.

Фахівці, що здійснюють управління інвестиційними процесами як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях мають безпосереднє відношення до інфраструктури інвестиційного ринку України – саме вони покликані забезпечувати його життєдіяльність. Треба зазначити, що до елементів інфраструктурного середовища інвестиційного ринку, слід зарахувати установи професійної підготовки фахівців для інвестиційної роботи.

Розвиток держслужби передбачає послідовне, цілеспрямоване здійснення комплексу практичних заходів. До них слід відносити: правові, організаційні, інформаційні, матеріально-технічні, фінансові та інші, спрямовані на забезпечення єдності всіх елементів, що складають держслужбу, на чіткий взаємозв'язок усіх її інституціональних положень з діяльністю корпусу держслужбовців та на запобігання дефіциту висококваліфікованих кадрів. Підґрунтям для таких заходів має стати методологія, яка має бути побудована з урахуванням завдань, що відповідають сучасним умовам і вимогам.

Система підвищення кваліфікації державних службовців це передусім сукупність таких складових:

- органів, що здійснюють управління системою підвищення кваліфікації держслужбовців;
- освітньо-професійних програм підвищення кваліфікації службовців органів державної влади;
- акредитованих навчальних закладів, інститутів і центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації, які реалізують зазначені програми [28, с. 23].

Формування змісту професійного навчання та організація навчального процесу державних службовців відбувається з урахуванням прогнозів соціально-економічного та політичного розвитку країни, освітньо-кваліфікаційних характеристик підготовки та професійно-кваліфікаційних характеристик посад держслужбовців, нормативно-правових актів і реалізується через сукупність освітньо-професійних програм. Так, освітньо-професійні та професійні програми підвищення кваліфікації мають забезпечувати багатoproфільне

професійне навчання та орієнтацію на підготовку висококваліфікованих управлінців.

Вимоги до змісту професійних програм розробляються Головдержслужбою та НАДУ, а самі програми розробляються навчальними закладами, розглядаються галузевими чи регіональними радами по роботі з кадрами, узгоджуються з Головдержслужбою та відповідними обласними радами та обласними державними адміністраціями. Програми тематичних семінарів розробляються закладами і затверджуються органами, на які поширюється чинність Закону України “Про державну службу”, на підставі типових програм і рекомендацій, підготовлених Головдержслужбою, галузевими та регіональними радами по роботі з кадрами.

Державне замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців формується за результатами аналізу кадрового забезпечення Головдержслужбою, НАДУ та іншими державними органами в рамках їх повноважень.

Підвищення кваліфікації держслужбовців як навчання спрямоване на досягнення певного визначеного рівня загальної управлінської культури, спеціалізується у межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, що визначаються актуальними потребами сьогодення (для конкретної особи, конкретного органу державної влади чи місцевого самоврядування, для конкретної зміни державно-службових відносин тощо)[35, с. 36].

Система професійного навчання державних службовців може успішно розвиватися тільки при постійно та якісно зростаючій потребі у наслідках їх діяльності. Необхідне створення нового мотиваційного механізму, не просто зобов’язуючого, а стимулюючого державного службовця постійно оновлювати свої професійні вміння та знання. Найбільш універсальний спосіб досягнення цього – пов’язати службове просування, атестацію з професійними досягненнями держслужбовця, результатами його навчання [21, с. 41].

Як показує вітчизняна практика, у сучасній системі професійної освіти державних службовців України є чимало “вузьких місць”. Загальними недоліками системи професійного розвитку та освіти працівників державного апарату виступають:

- відсутність здорової конкуренції державних і недержавних освітніх установ за [право](#) отримання державного замовлення на професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації держслужбовців;
- повна підпорядкованість та відомча залежність освітніх установ своїм замовникам, що у свою чергу сковує, ініціативу освітніх установ;
- недоцільне залучення чиновників-практиків для участі в освітніх програмах у якості викладачів;
- проблеми з якістю розробки нормативно-правової бази професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації чиновників;
- формування освітньої системи, покликаної проводити професійну підготовку та перепідготовку кадрів державної служби, ускладнене з причин занадто довгого пошуку рішень щодо створення стрункої системи навчальних закладів, яким спеціально доручається займатися [навчанням](#) і перепідготовкою кадрів державного управління [28, с. 24-25].

Як висновок, для вирішення цих проблем потрібна реалізація комплексу заходів правового, нормативного, організаційного, фінансово економічного та навчально-методичного [характеру](#).

Початковим питанням є розширення правового статусу державних службовців, їх прав та відповідальності в частині підвищення своєї кваліфікації. Оскільки підвищення кваліфікації включено в коло службових обов'язків [керівників](#), значить, для цих категорій працівників цей обов'язок носить правовий [характер](#). Отож її невиконання за певних умов може спричинити за собою несприятливі для працівника юридичні наслідки. У той же час, успішно та сумлінно виконуючим посадові обов'язки державним службовцям повинна бути надана можливість вибору форми професійного розвитку. Відмова державного службовця без поважних причин від підвищення професійного рівня

слід розглядати як порушення службової дисципліни, що супроводжується [відповідними](#) правовими наслідками аж до звільнення з посади.

1.2 Визначення основних моделей організації діяльності публічної установи

Поняття модель має в науці різні інтерпретації, серед яких можна використовувати і такі, як: тип, зразок конструкції чого-небудь; схема, зображення або опис якого-небудь явища або процесу в природі і суспільстві, що вивчаються як їх аналог. Якщо мова йде про моделі та моделювання, необхідно застосовувати системний підхід, за умов якого організаційно-структурні та функціональні особливості місцевого самоврядування розглядаються комплексно.

Розглянемо сутність моделі місцевого самоврядування, яку можна назвати поєднанням загального та конкретного. Загальним можна назвати ознаки державно-політичного устрою, які притаманні місцевому самоврядуванню. Разом з тим, місцеве самоврядування є відображенням конкретного соціального буття, адже саме воно є одним із ключових проявів інституту громадянського суспільства. Поєднання загального та конкретного дозволяє обґрунтувати право місцевого самоврядування на автономний розвиток, а також на відмінності територіального управління, залежно від потреб населення, відмінностей місцевих інтересів, звичаїв і традицій та специфіку розвитку регіону [26, с. 20].

Модель – це завжди сукупність правового статусу і конкретної муніципальної реальності. Правовий статус забезпечує обов'язкові атрибутивні ознаки системи, а конкретні реалії формують географічні, економічні, політичні, соціокультурні та інші особливості. Якщо розглядати модель з урахуванням вимог системного підходу, по-перше, можна стверджувати, що вона не тільки феномен, за допомогою якого реалізується досить змістовна соціальна функція, а й частина доволі складної системи, ядром якої є конституційно-правовий статус місцевого самоврядування, а оболонкою – функціональні й організаційно-

структурні особливості місцевого самоврядування, які виникають у процесі його реалізації. По-друге, як система вона може розглядатися у якості суб'єкта, що визначає власну компетенцію та інтереси, формує механізми виявлення інтересів та створює шляхи їх відстоювання. По-третє, будь-яка модель передбачає сукупність взаємодій між внутрішнім та зовнішнім. Модель та її внутрішнє наповнення існують та функціонують у певному зовнішньому середовищі, яке здійснює вплив, скеровує вектор її функціонування, створює непередбачені, а інколи і кризові, ситуації, в силу своєрідності і динаміки. Зовнішнє середовище також може змінитися під впливом моделі. Таким чином, модель – це єдність об'єктивного і суб'єктивного, загального і конкретного, впорядкованого, абстрактного та функціонального. Це динамічна структура, що з'єднує владні повноваження місцевого самоврядування та громадянську самоорганізацію населення. Найбільш важливими вимогами до моделі є її дієвість, раціональність, ефективність, динамічність та стійкість.

Але в будь-якому випадку модель – це всього лише формалізована логічна схема, яка має коригуватися реаліями, що відображають різноманітність місцевого самоврядування. Непродумане застосування певної моделі місцевого самоврядування без аналізу дійсності загрожує спрощенням та викривленням реальності. У даному випадку, мова йде про місцеве самоврядування, державне управління та певні правові процеси, таким чином поняття "модель" у нормативних правових актах найчастіше вживають для того, щоб визначити існування різноманітності одного і того ж політико-правового явища [27, с. 112-124].

Учені не дійшли чіткої згоди щодо кількості моделей, навіть більше як у зарубіжній так і у вітчизняній літературі, присвяченій питанням організації місцевої влади, немає чіткого розмежування між поняттями поняття "місцеве самоврядування" та "місцеве управління". Одні дослідники вважають ці поняття синонімами, а інші – припускають їх протиставлення, тобто під місцевим управлінням розуміють органи, які призначаються з центру і представляють на місцях державну адміністрацію, а під місцевим самоврядуванням – місцеві

представницькі органи. Суперечливість взаємин між місцевою і державною владою призвело на практиці до розвитку різних систем або ж моделей місцевого самоврядування. Так, на думку В. Є. Чиркіна існують три базові моделі місцевого самоврядування, а саме: англосаксонська (Великобританія, США, Канада, Нова Зеландія тощо), континентальна (Франція, Нідерланди, Чехія, Хорватія та ін.), іберійська (Іспанія, Бразилія, Португалія тощо). Н.А. Ємельянов виділяє: англосаксонську; континентальну, або французьку; змішану, або гібридну (Німеччина, Австрія, Японія), а також радянську (Китай, КНДР, Куба) моделі.

Існують окремі роботи узагальнюючого характеру, які надають інші трактування моделей місцевого самоврядування, їх класифікації. В.Н. Іванов та В.І. Патрушев, виділяють сутнісну, функціональну, організаційно-структурну, матеріально-фінансову і правову моделі місцевого самоврядування [40, с. 26]. А.І. Черкасов вважає, що характер структури місцевого самоврядування, а звідси і функціональна структура в залежності від взаємовідносин держави і місцевого самоврядування дають за кордоном три основні моделі:

- «модель партнерства»: Держава і місцеве самоврядування виступають партнерами в здійсненні інтересів місцевої громади (США, Швейцарія, Голландія та ін.);

- «агентська модель»: Місцеве самоврядування розглядається як агент держави і таким чином визнається домінуюче значення держави (як правило, в більшості країн існує змішана модель, яка об'єднує ознаки названих двох моделей);

- «модель взаємозалежності»: відносини держави і місцевого самоврядування визначаються в кожному випадку реальним співвідношенням ресурсів і засобами тиску (економічними, соціальними, особистісними і іншими факторами) [19].

Опираючись на міжнародний досвід, Є.С. Шугрина виділяє кілька моделей місцевого самоврядування, керуючись таким критерієм як форма представницької демократії. Дані моделі характерні для муніципалітетів саме у містах. Форма "рада – координатор" відображає прагнення до демократизації

муніципального самоврядування, до усунення корупції, неефективного та авторитарного правління. Координатор має бути політично нейтральним професіоналом у сфері громадського управління. Він призначається на посаду і звільняється радою, яку вибирає населення території. Форма "сильна рада - слабкий мер" характеризується обмеженням прав мера та контроль його діяльності. Зазвичай, за мером закріплюються представницькі функції. Основний обсяг повноважень у сфері управління, адміністрування, господарських і фінансових питань має рада. Форма «сильний мер – рада». Специфіка даної моделі полягає у тому, що мера безпосередньо обирає населення. Мер самостійно вирішує багато поточних питань і має право вето на рішення ради, яке подолати можливо лише більшістю голосів. Комісійна форма. Дана модель не передбачає наявності вищої посадової особи, рішення приймає комісія, члени якої виборні. Основною перевагою моделі є відсутність поділу влади, який зазвичай призводить до уповільнення прийняття рішень та конфлікту інтересів [29].

1.3 Концептуальні засади процесу казначейського обслуговування в Україні у системі публічного управління

До середини 1993 року в Україні діяла банківська система виконання державного бюджету, що перейшла у спадок від СРСР із його централізованою економікою та однорівневою банківською системою. Перехід від банківської до казначейської системи виконання бюджету зумовлений передусім таким [26, с.61]:

- банківські установи переслідували комерційні цілі, а відтак не були зацікавлені у контролі за своєчасним проходженням бюджетних ресурсів і не забезпечували належного і дієвого контролю за використанням коштів;
- розпорошеність бюджетних коштів у численних банківських установах;
- відсутність своєчасної інформації про надходження і витрати бюджету, зобов'язання розпорядників бюджетних коштів.

Діяльність органів Казначейства спрямована на забезпечення економії бюджетних коштів. Це стає можливим за рахунок:

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

Казначейська система виконання державного бюджету передбачає проходження всіх фінансових потоків через органи Державного казначейства, що дає змогу здійснювати повний і безперервний контроль за бюджетними ресурсами. Організації, підприємства установи, будучи одержувачами бюджетних коштів різних рівнів, несуть бюджетно-правову відповідальність за використання державних фінансів. Підставою для застосування норм бюджетно-правової відповідальності є здійснення бюджетних правопорушень, серед яких можемо назвати нецільове використання засобів, виділених з бюджету, непредставлення бухгалтерських і фінансових документів, пов'язаних з використанням бюджетних коштів.

Основні переваги казначейської системи обслуговування державного бюджету подано на рис. 1.1.

Переваги застосування казначейської системи обслуговування

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

Рисунок 1.1 – Переваги застосування казначейської системи обслуговування

Можливість об'єднання на договірних засадах коштів відповідного місцевого бюджету та інших місцевих бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування підприємств, установ та організацій, вирішення інших питань, що стосуються спільних інтересів територіальних громад, належить до власних (самоврядних) повноважень сільських, селищних, міських рад. Органи місцевого самоврядування з урахуванням місцевих умов і особливостей можуть перерозподіляти між собою на підставі договорів окремі повноваження та власні бюджетні кошти. Так, до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать такі власні (самоврядні) повноваження:

– встановлення за узгодженим рішенням відповідних рад порядку використання коштів та іншого майна, що перебувають у спільній власності територіальних громад;

– об'єднання на договірних засадах коштів відповідного місцевого бюджету та інших місцевих бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування комунальних підприємств, установ та організацій, вирішення інших питань, що стосуються спільних інтересів територіальних громад;

– вирішення за дорученням відповідних рад питань про продаж, передачу в оренду, концесію або під заставу об'єктів комунальної власності, які забезпечують спільні потреби територіальних громад і перебувають в управлінні районних, обласних рад, а також придбання таких об'єктів в установленому законом порядку;

– вирішення в установленому законом порядку питань щодо управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, що перебувають в управлінні районних і обласних рад;

– прийняття рішень про звернення до суду щодо визнання незаконними актів місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права територіальних громад у сфері їх спільних інтересів, а також повноваження районних, обласних рад та їх органів;

–надання згоди на передачу об'єктів з державної власності у спільну власність територіальних громад сіл, селищ, міст та прийняття рішень про передачу об'єктів права спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, що перебувають в управлінні районних, обласних рад, у державну власність, а також щодо придбання об'єктів державної власності.

Кошти, передані державою у вигляді дотацій та субвенцій, можуть розподілятися Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, міськими (міст республіканського Автономної Республіки Крим і міст обласного значення), районними радами між відповідними місцевими бюджетами та використовуватися для фінансування спільних проектів відповідних територіальних громад.

Отже, бюджетне забезпечення інвестиційних проектів міжрегіонального співробітництва для розвитку промислових підприємств можливе шляхом:

- об'єднання на договірних засадах коштів місцевих бюджетів;
- фінансування коштами державного фонду регіонального розвитку;
- фінансового забезпечення коштами бюджету розвитку спеціального фонду місцевого бюджету.

Варіанти бюджетного фінансування таких інвестиційних проектів представлено на рис. 1.2.

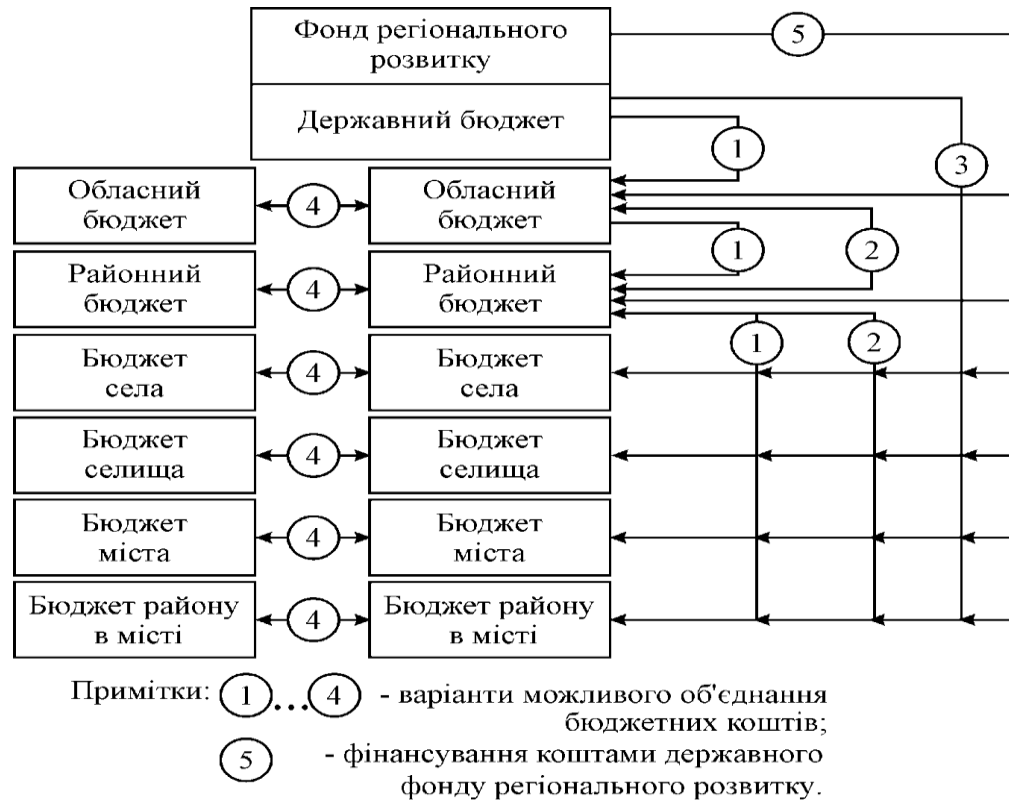


Рисунок 1.2 – Використання механізмів фінансування промислових інвестиційних проектів міжрегіонального співробітництва

Зазначаємо, що субвенції, що надаються з інших бюджетів, є надходженнями спеціального фонду місцевих бюджетів, які таку субвенцію отримують. Капітальні трансферти (субвенції) також можуть надходити до бюджету розвитку відповідного місцевого бюджету. Ця законодавча норма забезпечує можливість формування додаткового фінансового ресурсу для підтримки і розвитку промислових підприємств пріоритетних галузей на відповідній території.

Одним із варіантів фінансового забезпечення економічних проектів розвитку промислових підприємств, що мають стратегічне значення для національної економіки є також використання коштів Державного бюджету України. Так, перелік державних інвестиційних проектів (крім тих, що здійснюються із залученням державою кредитів (позик) від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій, а також із коштів державного фонду регіонального розвитку) із зазначенням загальної вартості кожного

проекту, загальних обсягів витрат державного бюджету, необхідних для розроблення та реалізації кожного проекту, включаючи обсяги видатків державного бюджету, необхідних для завершення кожного проекту, а також обсяги таких видатків на відповідний бюджетний період у розрізі бюджетних програм. Сьогодні завдяки бюджетному фінансуванню функціонують в основному такі галузі, як охорона здоров'я, освіта, установи культури, спорту, фінансуються заходи соціального захисту населення тощо. Бюджетна підтримка виробничих підприємств, які не працюють у пріоритетних галузях практично неможлива, бо передбачає використання власних коштів органів місцевого самоврядування, котрих, як правило, недостатньо. Вихід із цієї ситуації вбачається у поповненні дохідної частини місцевих бюджетів нетрадиційними методами. До них можна віднести наступні:

- власні доходи та дотації – кошти, що можуть бути використані органом місцевого самоврядування на інвестиції;

- субвенції з державного бюджету, їх обсяг не повинен перевищувати 50 % вартості інвестицій (субвенція може бути надана тільки на реалізацію інвестицій, що відповідають регіональній стратегії розвитку підприємництва);

- дотації з позабюджетних фондів – на підтримку відповідних інвестицій, наприклад, у Польщі фонди охорони навколишнього середовища підтримують інвестиції, пов'язані з екологією;

- кошти закордонних допомогових організацій (вони можуть становити не більше ніж 75 % інвестиції);

- поворотні кошти (кредити).

Бюджетні кошти через нестабільну фінансову базу органів місцевого самоврядування залишаються основним засобом підтримки промислового розвитку регіонів. А окремі адміністративно-територіальні одиниці у складі областей залишаються повністю дотаційними. Тому бюджетна політика як діяльність у сфері управління бюджетними коштами має бути спрямована на досягнення регіонами збалансованого розвитку з акцентом при розподілі

фінансових ресурсів на ті підприємства, що є пріоритетом економічного зростання промислово-виробничої сфери.

Акцент у регіональній політиці органів місцевого самоврядування на бюджетній підтримці підприємств виробничої сфери дасть змогу у майбутньому збільшити надходження до державного та відповідних місцевих бюджетів. Водночас, фінансування підприємств виробничих галузей має зростати завдяки розширенню власних повноважень органів місцевого самоврядування у сфері управління бюджетними коштами, що передбачатиме такі нові підходи у бюджетній політиці:

- розмежування повноважень між місцевими органами виконавчої влади щодо реалізації контрольно-наглядових функцій у сфері бюджетної політики, а це потребуватиме вдосконалення нормативно-правової бази на загальнодержавному рівні;

- можливість кредитування тих виробничих підприємств, розвиток яких був би пріоритетним для регіону – завдяки участі органів місцевого самоврядування у фінансово-кредитних відносинах та гарантуванні;

- пільги в оподаткуванні підприємств у частині надходжень до місцевих бюджетів (доцільно надавати на початкових етапах становлення та налагодження господарської діяльності);

- створення нових виробничих підприємств комунальної власності або переведення наявних у власність територіальної громади;

- використання нетрадиційних методів у практиці бюджетної підтримки промислових підприємств провідних галузей економіки регіону.

Перераховані заходи сприятимуть підвищенню ефективності у сфері управління економікою територій та забезпечать реалізацію перспективних засад провадження бюджетної політики місцевого самоврядування з метою підтримки підприємств стратегічно важливих галузей економіки України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У М. ТЕРНОПОЛІ

2.1 Основні аспекти діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі

Казначейство України є учасником системи електронних платежів (СЕП) Національного банку України. У спрощеному вигляді схему організації казначейського обслуговування бюджетів в Україні можна зобразити за допомогою рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організація казначейського обслуговування бюджетів в Україні (складено автором)

У процесі здійснення операцій з бюджетними коштами УДКС України у м. Тернополі здійснює наступні функції. По-перше, готує фінансові звіти та діє як злагоджений механізм, що концентрує бюджетні кошти в єдиній системі рахунків підпорядкованих структур і створює єдину інформаційну базу. Інформація, яку надає Казначейство Уряду, дає змогу оцінити ефективність роботи органів державного управління й отримати прозоріше уявлення про економічні наслідки бюджетної політики, проведеної Урядом держави. По-друге, здійснює контролювання за всіма операціями, пов'язаними з надходженнями та витратами. Володіючи інформацією, коли і які витрати будуть здійснювати бюджетні установи, Казначейство, оперативно управляючи вільними залишками коштів, може вносити пропозиції щодо зменшення залучення обсягів короткострокових запозичень, погашення касових розривів, що сприятиме економії бюджетних коштів, які спрямовуються на погашення державного боргу та на витрати, пов'язані з його обслуговуванням.

За допомогою рис. 2.2 покажемо організаційну структуру управління Головного Управління державної казначейської служби України. За необхідності відділи можуть об'єднуватись з виділенням певних функцій. Внутрішня типова структура управлінь і відділень відображає особливості роботи кожної одиниці та не завжди співпадає.

Оскільки бюджетна діяльність є основним елементом фінансової діяльності держави та відображає всі його взаємини з суспільними інститутами та громадянами, то бюджетне контролювання в особі казначейства займає центральне місце у системі державного фінансового контролювання України. Вони співвідносяться між собою, як загальне й особливе. Тому бюджетному контролюванню властиві ті ж істотні ознаки, що й фінансовому контролюванню загалом. Державне бюджетне контролювання – це, по-перше, частина фінансової діяльності держави, яка здійснюється уповноваженими на те органами влади; по-друге, така діяльність пов'язана з перевіркою законності, доцільності й ефективності фінансових операцій, фінансово-господарчої діяльності у процесі розподілу та використання централізованих грошових фондів держави.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління Головного Управління державної казначейської служби України

Відсутність чітких правових основ фінансового контролювання, розвинених механізмів взаємодії, координації та прямого контролювання органів державної влади вищого рівня бюджетної системи (казначейської служби) стосовно нижчестоящих, породжує замкнутість контролювання по рівнях бюджетної системи. Для реалізації відзначених недоліків потрібні подальші

заходи щодо вдосконалювання бюджетного законодавства, які повинні не лише оптимізувати механізм здійснення бюджетного контролювання, але й додати йому якість динамічної системи.

2.2 Аналізування фінансового забезпечення казначейського обслуговування бюджетів публічної установи

Процес казначейського обслуговування державного бюджету за доходами зображено на рис. 2.3.

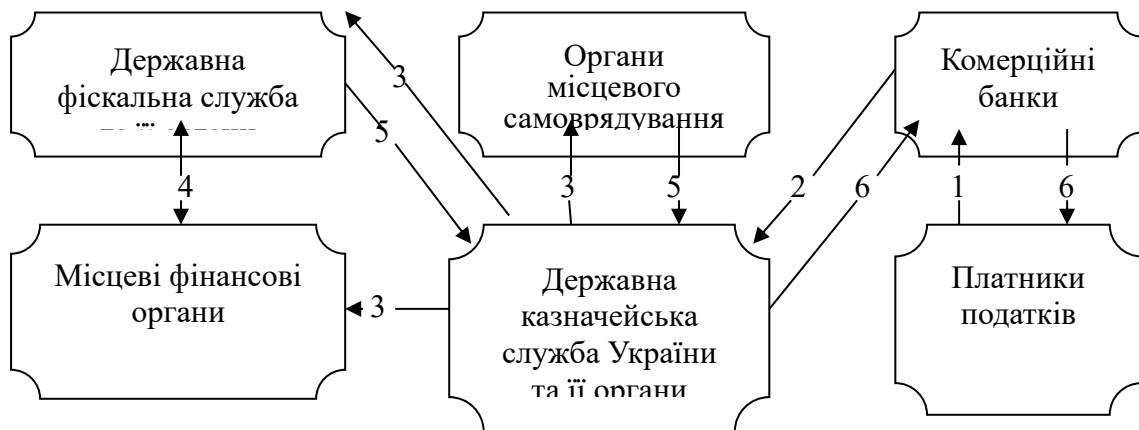


Рисунок 2.3 –Схематичне відображення процесу казначейського обслуговування Державного бюджету за доходами

На рис. 2.4 представлено структуру доходів Державного бюджету України.

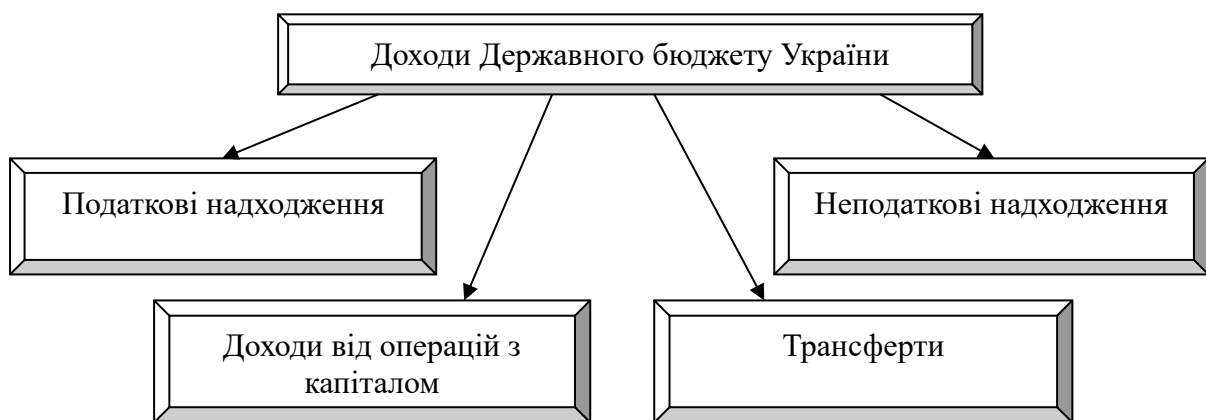


Рисунок 2.4 – Структура доходів Державного бюджету України

Аналізуючи структуру доходів Державного бюджету України, на прикладі м. Тернопіль у розрізі 2017-2019 рр., слід відмітити, що відбулись суттєві зміни у структурі наповнення Державного бюджету нашої країни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка надходжень до Державного бюджету України по м. Тернопіль у розрізі 2017-2019 рр., тис. грн.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Відхилення 2019 р. до 2018 р. (+;-)
Податкові надходження	1488104,6	1947182,4	1410676,1	459077,8	-536506,3
Неподаткові надходження	141321,1	136970,8	64724,4	-4350,3	-72246,4
Надходження від операцій з капіталом	102,5	1737,1	1167,3	1634,6	-569,8
Офіційні трансферти	0,0	12858,3	16221,4	12858,3	3363,1
Цільові фонди	1061,6	1003,3	662,9	-58,3	-340,4
Всього	1630589,8	2099751,9	1493452,1	469162,1	-606299,8

Як видно з вище поданої табл. 2.1, у структурі доходів Державного бюджету України по м. Тернопіль найбільшу питому вагу (91,3% у 2017 р., 92,7% у 2018 р. та 94,5% у 2019 р.) займають надходження податків, зборів та обов'язкових платежів, тобто чисті доходи бюджету. У 2018 р. чисті доходи Державного бюджету України по м. Тернопіль у цілому у порівнянні з 2017 р. зросли на 459077,8 тис. грн., а у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. зменшилися на 536506,3 тис грн. У свою чергу, значно зменшилась сума неподаткових надходжень. У 2019 р. порівняно з попередніми роками їх надійшло найменше. Оскільки до складу таких надходжень входять і власні надходження розпорядників коштів державного бюджету, то можна припустити, що скорочення надходжень пов'язано із ліквідацією одних та переходом на фінансування з місцевого бюджету інших розпорядників коштів.

Надходження від операцій з капіталом значно зросли у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. – на 1634,6 тис. грн., але у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. зменшилися на 569,8 тис. грн. Що стосується офіційних трансфертів, то тут спостерігається

позитивна динаміка. Якщо у 2017 р. – це 0,00 грн., то у 2018 р. – це 12858,3 тис. грн., у 2019 р. – 16221,4 тис. грн., що на 3363,1 тис. грн. більше, ніж в попередньому р. Надходження до цільових фондів поступово зменшуються. Якщо у 2018 р. сума зменшилась на 58,3 тис. грн. у порівнянні з 2017 р., то у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. спостерігається значне скорочення надходжень – на 340,4 тис. грн.

Отже, проаналізувавши доходи Державного бюджету України по м. Тернопіль, можна зробити висновок, що найбільше надходжень поступило у 2018 р. – 2099751,9 тис. грн., а це на 469162,1 тис. грн. більше, ніж у 2017 р., та на 606299,8 тис. грн. більше, ніж у 2019 р. Скорочення доходів зумовлено значним зменшенням неподаткових надходжень, цільових фондів та податків і зборів. Розглянемо динаміку поступлень до Державного бюджету України по м. Тернопіль у контексті деяких видів платежів у розрізі 2017-2019 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка надходжень до Державного бюджету України по м. Тернопіль у контексті видів платежів у розрізі 2017-2019 рр., тис. грн.

Вид платежу	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Відхилення 2019 р. до 2018 р. (+;-)
Податок на додану вартість	961957,3	1181755,7	883213,1	219798,4	-298542,6
Податок та збір на доходи фізичних осіб	20419,1	193963,4	237556,6	173544,3	43593,2
Ввізне мито	65652,6	209874,1	77365,7	144221,5	-132508,4
Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	62719,8	46220,5	48064,8	-16499,3	1844,3
Інші джерела власних надходжень бюджетних установ	3515,4	4344,5	971,3	829,1	-3373,2

Як видно з наведених даних табл. 2.2, у структурі надходжень до Державного бюджету України вагомому частку традиційно займає податок на додану вартість. У 2017 р. він становив 59% усіх платежів, у 2018 р. – 56%, а у

2019 р. – знову ж таки 59%. Найбільша сума цього податку припала на 2018р., що на 219798,4 тис. грн. більше, ніж у попередньому 2017 р., і на 298542,6 тис. грн. більше, ніж у 2019 р. Позитивну динаміку спостерігаємо у податку та зборі на доходи фізичних осіб. Обсяг цього податку значно виріс у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. – на 17544,3 тис. грн., а у 2019 р. – на 43593,2 тис. грн. у порівнянні до 2018р. Податок та збір на доходи фізичних осіб становить лише 1,3% від усіх надходжень до державного бюджету м. Тернопіль у 2017 р., 9,24% – у 2018 р. та 15,9% – у 2019 р. Що стосується ввізного мита, то найбільше його поступлень припадає на 2018 р., а у 2019 р. відбувається значний спад на 132508,4 тис. грн. Якщо у 2017 р. він становив 4% усіх надходжень, у 2018 р. – 9,99%, то у 2019 р. – лише 0,51%.

Проаналізуємо ситуацію з надходженнями бюджетних установ (від плати за послуги та інші джерела власних надходжень). Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством, у 2017 р. становили 4,5% усіх надходжень до Державного бюджету м. Тернопіль, у 2018 р. – 3,9%, у 2019 р. – 3,2%. Найбільше коштів від надходжень від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством, надійшло у 2017р. Інші джерела власних надходжень бюджетних установ відповідно становили: у 2017 р. – 0,2% усіх надходжень, у 2018 р. – також 0,2%, у 2019 р. – 0,0%. Значний спад інших джерел власних надходжень бюджетних установ відбувся у 2019 р. – на 3373,2 тис. грн. у порівнянні із 2018р. Пояснюється це тим, що найбільшу частку інших джерел власних надходжень бюджетних установ займають гранти, дарунки, тобто значно зменшилася оплата надходжень у натуральній формі.

Отже, вагому частку усіх доходів державного бюджету займають податкові надходження. Тому, дуже важливо мати вчасно оперативну та достовірну інформацію про стан таких доходів. Від якості казначейського обслуговування бюджетів за доходами залежить своєчасне виконання органами казначейства за видатками.

Організація казначейського обслуговування бюджетів за доходами передбачає реалізацію щоденних операцій з обліку надходжень платежів, складання відповідної розрахункової документації, а також формування та передачі інформації користувачам.

Безпосередньо обслуговуванням державного та місцевих бюджетів за доходами займаються спеціально створені структурні підрозділи центрального апарату та територіальних органів державної казначейської служби – відділи (сектори) бюджетних надходжень.

Окремі видатки Міністерства оборони України та деяких головних розпорядників (за окремими кодами бюджетної класифікації видатків, перелік яких узгоджується у відповідності з Казначейством України та визначеним головним розпорядником), якщо вони містять відомості, що становлять державну таємницю, здійснюються лише на основі платіжних доручень без подання підтверджуючих документів. Платіжні доручення подаються до органів казначейства у кількості примірників, необхідних для всіх учасників безготівкових розрахунків. Платіжні доручення й інші розрахункові документи повинні містити реквізити, які визначені Інструкцією про безготівкові розрахунки в Україні у національній валюті, затвердженою постановою Правління Національного банку України від 21.01.2004 р. № 22.

Динаміку виконання державного бюджету по видатках загального фонду та спеціального фонду можна розглянути на прикладі УДКСУ у м. Тернополі Тернопільської області.

За допомогою наступної табл. 2.3 представимо динаміку виконання видатків загального фонду Державного бюджету України по м. Тернополю у розрізі 2017-2019 рр., тис. грн.

На основі даних, наведених вище поданій табл. 2.3, можна відмітити практично повне виконання плану загального фонду державного бюджету України по м. Тернополю, тобто у 2017 р.– 100%, у 2018 р.– 99%, у 2019 р. – 95%. Хоча у 2018 р. було заплановано виконати видаткову частину бюджету більше на

774,7 тис. грн., ніж у 2017 р., та фактично було здійснено видатків на 676,9 тис. грн. менше у порівнянні з тим же 2017р.

Таблиця 2.3 – Динаміка виконання видатків загального фонду Державного бюджету України по м. Тернополю у розрізі 2017-2019 рр., тис. грн.

Рік	План на звітний рік	Виконано за звітний період (рік)	Виконання плану (%)
2017	194284	193518,4	100
2018	195058,7	192841,5	99
2019	182976,8	182565,2	95

Як бачимо з наведеної табл. 2.3, у 2019 р. значно зменшилися обсяги запланованих видатків загального фонду у порівнянні із попередніми роками – на 12081,9 тис. грн., і, відповідно, знизилася фактичні показники на 10276,3 тис. грн.

Що стосується виконання Державного бюджету по видатках спеціального фонду Управління державної казначейської служби України по м. Тернополю (табл. 2.4), то з наведених даних спостерігається значне скорочення запланованих показників і ще менше здійснення видатків упродовж аналізованого періоду.

Таблиця 2.4 – Динаміка виконання видатків спеціального фонду Державного бюджету України по м. Тернополю у розрізі 2017-2019 рр., тис. грн.

Рік	План на звітний рік	Виконано за звітний період (рік)	Відсоток виконання плану (%)
2017	59645,1	51051,8	86
2018	56832,6	52747,3	93
2019	51290	44479,5	87

Відповідно, у 2017 р. освоєно коштів на 86%, у 2018 р. цей показник підвищився на 7% і становив 93%, а у 2019 р. знизився на 6% у порівнянні із 2018 р. і становив відповідно 87%. Отож, у 2019 р. використано найменший обсяг

коштів у сумі 44479,5 тис. грн., що на 8267,8 тис. грн. менше, ніж у 2018 р., і на 6572,3 тис. грн. менше, ніж у 2017 р.

Розглянемо динаміку виконання видатків загального фонду Державного бюджету України по м. Тернополю за економічною класифікацією за відповідний період 2017-2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка виконання видатків загального фонду Державного бюджету України по м. Тернополю за економічною класифікацією у розрізі 2017-2019 рр., тис. грн.

Код та найменування економічної класифікації видатків	Виконано за 2017 р.	Виконано за 2018 р.	Виконано за 2019 р.
2100 Оплата праці і нарахування на заробітну плату	75857,4	54192,2	51959,3
2200 Використання товарів і послуг	100526,7	102110,5	104355,8
2600 Поточні трансферти	4202,1	8720,1	3994,6
2700 Соціальне забезпечення	12930,7	11633,3	14622,8
2800 Інші поточні видатки	1,5	12765,1	32,3
3000 Капітальні видатки	-	3420,3	7600,5

За наведеними даними табл. 2.5 робимо висновок, що найбільшу питому вагу склали видатки на використання товарів і послуг упродовж останніх трьох аналізованих років. Причому, з кожним роком їх обсяг зростає: у 2018 р. – на 1583,8 тис. грн., ніж у 2017 р., а у 2019 р. – на 2245,3 тис. грн. у порівнянні з 2018 р. У той же час, видатки на оплату праці мають тенденцію до зменшення. Так, у 2018 р. сума суттєво змінилася на 21665,2 тис. грн. у порівнянні з 2017 р., а у 2019 р. – на 2232,9 тис. грн. Як України по м. Тернополю вище, кількість установ у мережі змінилась у бік зменшення у зв'язку із ліквідацією деяких установ та впровадженням у дію нових норм закону, що передбачають фінансування певних установ із місцевих бюджетів. Але, разом з тим, видатки на використання товарів і послуг зросли. Це наводить на думку, що потрібно кардинально переглянути дані видатки на доцільність й ефективність.

Поточні трансферти у найбільших обсягах надавалися у 2018 р. на суму 8720,1 тис. грн., а у 2019 р. їх обсяг значно зменшився у порівнянні з попереднім періодом(2018 р.) – на 4725,5 тис. грн.

Видатки на соціальне забезпечення населення зросли у 2019 р. на 2989,5 тис. грн., ніж у 2018 р. Це також пов'язано з тим, що було запроваджено нові категорії пільг у зв'язку з політичною ситуацією у нашій країні.

Також значно збільшилися капітальні видатки. Якщо у 2017 р. їх взагалі не фінансували, то у 2019 р. вони виростили на 4180,2 тис. грн. у порівнянні з 2018 р.

Схоже аналізування можна провести і по видатках спеціального фонду Державного бюджету України по м. Тернополю за економічною структурою бюджетної класифікації за 2017-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка виконання видатків спеціального фонду Державного бюджету України по м. Тернополю за економічною структурою бюджетної класифікації у розрізі 2017-2019 рр., тис. грн.

Код та найменування економічної класифікації видатків	Виконано за 2017 р.	Виконано за 2018 р.	Виконано за 2019 р.
2100 Оплата праці і нарахування на заробітну плату	5295,5	2209,7	983,7
2200 Використання товарів і послуг	42204,5	41840,8	40705,1
2700 Соціальне забезпечення	205,2	3,5	-
2800 Інші поточні видатки	1234,2	1040,7	519,7
3000 Капітальні видатки	2112,5	7652,6	2271

З вище поданої табл. 2.6 бачимо, що найбільшу питому вагу знову ж таки складають видатки на використання товарів і послуг упродовж трьох аналізованих років.

Але з кожним роком їх обсяг зменшується: у 2018 р. – на 363,7 тис. грн., ніж у 2017 р., а у 2019 р. – на 1135,7 у порівнянні з попереднім 2018 р.

У той же час, видатки на оплату праці також знижуються. У 2018 р. обсяг зменшився на 3085,8 тис. грн. у порівнянні з 2017 р., а у 2019 р. – на 1226 тис. грн., ніж у попередньому 2018 р. Видатки на соціальне забезпечення населення

не тільки зменшилися, але й взагалі не проводилися у 2019 р. Що стосується капітальних видатків, то найбільше їх здійснено у 2018 р. – 7652,6 тис. грн., а це на 5540,1 тис. грн. більше, ніж у 2017 р., і на 5381,6 тис. грн. більше, ніж у 2019 р.

Також по Управлінні державної казначейської служби України у м. Тернополі надавалися субвенції з Державного бюджету місцевим бюджетам (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка наданих субвенцій з Державного бюджету місцевим бюджетам по Управлінні державної казначейської служби України у м. Тернополі у розрізі 2018-2019 рр., тис. грн.

Рік	Освітня субвенція з Державного бюджету місцевим бюджетам	Медична субвенція з Державного бюджету місцевим бюджетам	Субвенція з Державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій
2018	194325,9	142867,4	2500
2019	188813,4	140066,2	2000

Субвенції – це кошти, які виділяються з державного бюджету на певний термін для фінансування конкретних програм з метою соціально-економічного вирівнювання відповідних територій. Аналізуючи наведені показники, можна стверджувати, що обсяги наданих субвенцій у 2019 р. порівняно з 2018 р. мають тенденцію до зменшення, а саме: освітня субвенція – на 5512,5 тис. грн., медична субвенція – на 2801,2 тис. грн., субвенція на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій – на 500 тис. грн.

З наведених даних видно, що у 2018 р. освітня та медична субвенції з Державного бюджету України місцевим бюджетам не надавалися. Таку ситуацію слід трактувати, як те, що освітня та медична субвенції запроваджуються у бюджетному законодавстві України уперше Законом України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин" від 28.12.2017 р. № 79-VIII.

З метою реалізації вимог БКУ Кабінетом Міністрів України було прийнято постанови від 14.01.2018 р. № 6 "Деякі питання надання освітньої субвенції з Державного бюджету місцевим бюджетам" та від 23.01.2018р. № 11 "Деякі питання надання медичної субвенції з Державного бюджету місцевим бюджетам", якими затверджені відповідні порядки та умови надання цих трансфертів. Кошти надавалися на здійснення поточних та капітальних видатків.

2.3 Дослідження основних напрямів розвитку державної казначейської служби як складової публічного управління

Основними напрямками розвитку інформаційно-комунікаційних технологій публічного управління, на які найбільше звернена увага в Україні, є:

- законодавчі акти, що регламентують необхідність закріплення принципів відкритості, прозорості, гласності у діяльності органів влади;
- інформаційний обмін у межах усієї Європи (обмін досвідом);
- підвищення рівня поінформованості представників громадянського суспільства та бізнесу, зацікавлених в існуванні інформаційних джерел;
- демонстрація та пілотні проекти;
- освіта та навчання.

З метою одержання можливості повного розуміння ситуації, у якій перебувають країни Європейського Союзу в умовах застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення у системі публічного управління, і, виходячи із цієї ситуації побудови висновків про балансування внутрішнього потенціалу з позитивними можливостями та загрозами зовнішнього середовища, з якими вони можуть зіштовхнутися, проведене SWOT-аналізування зваженого оцінювання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему публічного управління у нашій країні.

Таблиця 2.8 – Результати SWOT-зваженого оцінювання інформатизації публічного управління в Україні

Сильні сторони	Вага	Оцінка	Бал	Частка
1	2	3	4	5
Політична воля керівника держави, що відіграє важливу роль у реалізації політики інформатизації у країні	5	5	25	0,1184
Наявність політичної й економічної стабільності у країні	5	5	25	0,1184
Наявність повноважного та представницького органу, відповідального за реалізацію програми “Інформаційне суспільство”	4	4	16	0,0758
Вказівка термінів реалізації заходів, передбачених програмою завдань і заходів.	2	2	4	0,0189
Репрезентативний портал державних послуг з посиланнями на всі міністерства та відомства.	4	5	20	0,0947
Впровадження програмного забезпечення, мережі послуг і передових технологій, створених у межах структури електронної влади	5	4	20	0,0947
Впровадження ІКТ у систему освіти, науки й охорони здоров'я	4	4	16	0,0758
Розвиток мережі МФЦ	5	4	20	0,0947
Зростаюче середовище інвестицій у сфері ІКТ	5	5	25	0,1184
Швидка зміна ІКТ-технологій.	5	5	25	0,1184
Здоровіше економічне середовище та низький рівень безробіття фахівців ІТ-галузі.	3	5	15	0,0710
Усього:			211	1
Слабкі сторони				
Нестача розвинутого ІТ-ринку у країні	4	3	12	0,1818
Слабка поінформованість громадян про тотальне впровадженні електронного уряду. Цивільна пасивність, слабка участь громадян у реалізації проектів	4	4	16	0,2424

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Слабка адаптація державних працівників до нових технологій.	3	2	6	0,0909
Слабка увага соціального аспекту у процесі переходу до електронного уряду	4	4	16	0,2424
Цифрова нерівність у суспільстві	4	4	16	0,2424
Усього:			66	1

Можливості				
Привабливе та плідне середовище для ділової діяльності й іноземних інвестицій.	4	4	16	0,1403
Наявність додаткових джерел фінансування у країні, крім державного бюджету	4	4	16	0,1403
Розширення проведення національних ІКТ	4	4	16	0,1403
Формування інформаційного капіталу	4	4	16	0,1403
Зростання числа споживачів	3	3	9	0,0789
Реалізація соціально-економічних програм.	5	5	25	0,2192
Реалізація програм ІКТ	4	4	16	0,1403
Усього:			114	1
Загрози				
Ріст цін імпортової ІКТ-техніки	4	4	16	0,4444
Наявність певних фінансових труднощів у проведенні спортивних заходів міжнародного масштабу	5	4	20	0,5555
Усього:			36	1

Результати SWOT-зваженого оцінювання показують, що для закінчення процесу інформатизації публічного управління в Україні має у наявності всі необхідні ресурси. Вищевикладене робить доцільним мінімізації загроз (небезпек), удосконалювання слабких сторін, акцентування на концентрації ресурсів у сегменті сильних сторін можливостей з метою максимізації ефективності досягнення поставленої мети.

Програма впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у системі публічного управління нашої країни, у першу чергу, має на меті спростити та здешевити участь представників підприємницьких структур та громадськості у публічному управлінні, а також забезпечити пряму взаємодію між громадянами й урядом. Уряд має наміри створити не представництва різних державних органів, а єдину інформаційну систему, яка охопить усі аспекти діяльності держави.

Успішне виконання державного бюджету може бути забезпечене лише за чіткої організації бухгалтерського обліку та звітності, що є основою для прийняття управлінських рішень у бюджетній сфері. Бухгалтерський облік

виконання державного бюджету в органах казначейства ведеться із застосуванням програмного забезпечення, за допомогою якого в автоматизованому режимі здійснюються накопичення, обробка, систематизація та передача інформації користувачам. Організація автоматизованої реєстрації і обробки даних повинна забезпечити відображення всіх операцій, достовірність інформації, збереження її в електронному вигляді, а також можливість здійснення подальшого контролювання.

Одна із основних функцій казначейства – це контролювання за виконанням бюджетів. Дане контролювання відбувається у різноманітних формах та за різними критеріями та постійно здійснюється Казначейством України, яке як зберігач державних коштів зобов'язане забезпечити ефективне й раціональне їх використання відповідно до програми Уряду.

Казначейське контролювання у частині наповнення доходів державного бюджету відносять до попереднього контролювання, оскільки при цьому процесі має місце запобігання незаконним діям щодо зарахування доходів до державного бюджету. Органи ДКСУ займаються встановленням належності конкретного виду надходжень до певного бюджету і відповідно здійснюють перерозподіл між бюджетами. До прикладу, з метою встановлення контролювання за правильністю зарахування надходжень в системі органів Казначейства України щорічно відкриваються рахунки відповідно до чітко регламентованих норм і процедур.

Разом з тим, при проведенні надходжень органами ДКС України здійснюється також і оперативне контролювання бюджетних повноважень. Так, підставами для здійснення платежів виступають документи органів фіскальної та митної служб, які також перевіряються Казначейством України на предмет законності повноважень осіб, які приймають відповідні рішення, а також на предмет правильності оформлення вказаної документації.

Ефективне, побудоване на демократичних принципах державне фінансове контролювання є основним засобом для зміцнення довіри суспільства до державної влади в особі її органів управління, а ефективна система управління

державним фінансовим контролюванням є базою для підвищення ефективності бюджетів (дохідної та видаткової частин) на всіх рівнях бюджетної системи.

Внутрішнє контролювання у досліджуваному міському казначействі – безперервний процес, здійснюваний керівництвом, працівниками та контрольно-аудиторськими підрозділами казначейства Тернополя у межах управління казначейськими ризиками, спрямований на забезпечення дотримання вимог нормативних правових актів України та регламентів, підвищення ефективності та результативності здійснюваних операцій у розрізі фінансового, адміністративного й технологічного напрямків діяльності [29].

Внутрішнє контролювання УДКСУ України у м. Тернополі здійснюється з дотриманням принципів (правил, дій) у конкретних ситуаціях. Принципи утворюють певну систему та повинні відповідати вимогам об'єктивності, визначеності, стабільності, конкретності тощо. До загальних принципів внутрішнього контролювання відносяться принципи економічності, безперервності, дієвості, своєчасності. Ключова умова успішного функціонування системи внутрішнього контролювання досліджуваного казначейства – це дотримання принципів ефективності основних правил, що охоплюють контрольну діяльність у цілому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У М. ТЕРНОПОЛІ

3.1 Пропозиції здійснення моніторингу результативності діяльності місцевого казначейства

Однією з ключових цілей організації моніторингу бюджетних установ є створення надійної й об'єктивної основи для визначення напрямку та шляхів їх розвитку, пріоритетів витрат коштів, запобігання економічних, екологічних і соціальних проблем. Потреба у діагностиці й оцінюванні ефективності діяльності бюджетних організацій вимагає реалізації аналізування соціально-економічної ситуації; системного вивчення "болючих точок" і "точок росту", що характеризують сьогодення, прогнозування майбутнього стану казначейства; вивчення суспільної думки для виявлення потреби населення. Удосконалювання механізмів оцінювання результативності роботи бюджетних органів необхідне для оптимізації управлінського процесу.

Моніторинг результативності діяльності на підставі доповідей керівників казначейства, коректування й оцінювання показників експертною групою дозволяє не лише визначити зони, що вимагають пріоритетної уваги, але й сформулювати перелік заходів щодо підвищення результативності діяльності, у тому числі, по зниженні неефективних видатків, виявити внутрішні ресурси для підвищення якості й обсягу надаваних послуг і збільшення заробітної плати працівників бюджетної сфери. При цьому слід визначити ефективність витрат бюджетних коштів, динаміку зміни показників, що характеризують рівень соціально-економічного розвитку публічної установи, ступінь впровадження методів і принципів, що забезпечують перехід до більш результативних моделей бюджетного управління.

Дослідження результативності діяльності бюджетної структури повинно

подавати достовірну інформацію для відображення диференціації бюджетної організації по найбільш значимих соціально-економічних показниках для того, щоб результати моніторингу використовувати для уточнення програм комплексного розвитку. Разом з тим, у цей час на рівні казначейства моніторинг має швидше звітний характер і реалізується з метою контролю з боку влади.

Система моніторингу результативності діяльності бюджетних органів, що існує в Україні, не відповідає умовам сьогоденної складної соціально-економічної ситуації, коли при розробленні та реалізації своєчасних управлінських рішень виникає необхідність у максимально актуальних даних і показниках результатів, що стосуються діяльності казначейства. Досягнення цієї мети представляється можливим шляхом удосконалювання механізму моніторингу казначейства на місцевому рівні. Крім того, існують деякі складнощі вдосконалювання моніторингу на рівні міста:

- неможливість коректування та впровадження додаткових показників, що визначається законодавством на місцевому рівні;
- незацікавленість бюджетних організацій як у збільшенні обсягів управлінської роботи при реалізації моніторингу, так і в застосуванні його результатів у своїй роботі;
- недостатньо часта періодичність моніторингу.

При цьому реалізований моніторинг не повинен приводити до додаткових витрат для органів місцевого самоврядування. Однією з основних проблем при впровадженні систем контролю результативності на рівні бюджетних організацій є недостатність ресурсів. Збір й оброблення показників вимагають і часу, і досить високої кваліфікації виконавців, невеликі установи з цією проблемою можуть не впоратися. Більшість показників моніторингу готують органами держстатистики на основі первинної статистичної інформації. Ряд показників, як загальних для бюджетних органів управління, так і специфічних, може бути отриманий службами статистики, що володіють правом розробляти й вводити звітність, одноразові обстеження з урахуванням потреб у статистичній інформації.

Разом з тим, враховуючи обмеженість місцевих бюджетів, результати

моніторингу й оцінювання результативності можуть бути використані для визначення обсягів і адресатів фінансової допомоги бюджету міста з максимальною користю. Враховуючи, що багато питань місцевого значення місцевими фінансами звичайно не забезпечуються, це дозволить більш ефективно розподіляти обмежені ресурси місцевого бюджету. Крім того, представляється можливим вбудовування системи оцінювання результативності у загальну схему формування та контролю цільових показників на рівні міста, за аналогією з розроблювальними ключовими показниками ефективності управлінської діяльності керівників бюджетоутворюючих органів влади.

Однак, враховуючи згадані вище складності, слід зазначити, що при організації системи моніторингу результативності місцевого казначейства необхідно орієнтуватися на місцеві ресурси, а не делегувати дані повноваження на рівень УДКСУ у місті Тернополі. Це обґрунтовується обмеженістю місцевих бюджетів, незацікавленістю місцевих органів влади, а також відсутністю правових підстав для надання органами казначейства відомостей понад обсяг, обумовлений нормативними правовими актами. Зусилля по вдосконалюванню системи моніторингу, що опирається на наявні можливості по збору статистичної й іншої звітної інформації, не занадто великі. При цьому, у результаті міська влада зможе отримати інструмент більш ефективного відстеження ситуації у бюджетних організаціях, які перебувають на її території, а саме міське казначейство не потребуватиме витрат ресурсів для оцінювання своєї діяльності.

З метою вирішення вищевказаних проблем нами розроблений проект, пов'язаний з моніторингом результативності діяльності міського казначейства.

1. Обґрунтування проектних заходів. Слід реалізувати систему моніторингу результативності діяльності досліджуваного казначейства, заснованій на щорічному оцінюванні ключових соціальних та економічних критеріїв і показників. Разом з тим, результати моніторингу практично не використовуються при коректуванні програми соціально-економічного розвитку бюджетної установи, а використовувані показники та критерії не співвідносяться зі стратегічними та прогнозними документами міста. Отож, на сьогодні зростає

необхідність впровадження системи оперативного моніторингу й оцінювання результативності діяльності міського казначейства. Вважаємо, що процес формування системи оперативного оцінювання повинен містити у собі певну сукупність дій, обмежену у ресурсах і часі, а також націлену на досягнення конкретного результату. Насамперед, на основі кола питань місцевого значення визначаються ключові сфери відповідальності бюджетної установи, після чого для кожної з виділених сфер виділяються перелік найважливіших показників, моніторинг яких може здійснюватися щоквартально або більш частіше. Аналізування досвіду впровадження оперативної системи моніторингу в інших соціально-економічних системах показує, що таких показників може бути близько 10-15, у тому числі, наприклад, число суб'єктів, що обслуговуються у казначействі, рівень збирання платежів за надані послуги.

Разом з тим, процес здійснення механізму моніторингу результативності діяльності казначейства міста перебуває також у комплексному забезпеченні з метою отримання максимальних результатів. Так, розроблені методи та інструменти визначення результативності повинні бути науково обґрунтовані з боку наукового й експертного співтовариства.

Оптимізація механізму моніторингу результативності не повинна створювати додаткове навантаження на міське казначейство по заповненні яких небудь форм. Навпаки, її завданням є забезпечувати їхніми умовно-безкоштовними даними, а також сприяти прийняттю рішень в інтересах розвитку міста. У цьому й полягає відмінність моніторингу від контролю: прийняті по його підсумках рішення повинні покращувати ситуацію, карати ж відповідальних за недосягнення високих показників не є його метою. Схожі моніторинги неможливо проводити без достатньої кількості необхідної інформації. Тому потрібно оптимізувати роботу бюджетних органів й удосконалити методи збору й оброблення інформації на місцевому рівні. Крім того, на рівні міста дуже гостро стоїть проблема, пов'язана з повнотою та вірогідністю інформації. Статистичні дані по широкому колу показників готують органами державної статистики в річному обчисленні. Крім того, ці дані публікуються приблизно

через 10 – 11 місяців після звітнього періоду, що утруднює оперативне управління. Оперативні статистичні дані в місячному або кварталному розрізі вкрай обмежені по набору показників. Багато хто з них приводяться в номінальному, а не в реальному вираженні.

Створення й розвиток ефективної функціонуючої системи моніторингу різних аспектів життєдіяльності бюджетних організацій є одним із завдань, що стоять перед місцевими органами влади. Моніторинг соціально-економічного розвитку бюджетних установ дозволяє місцевим органам влади використовувати достовірну статистичну інформацію для вирішення як оперативних, так і стратегічних завдань. Також варто відзначити, що реалізація заходів щодо реалізації механізму моніторингу потребує комплексного інформаційного забезпечення. Необхідним є як створення системи отримання, оброблення та зберігання інформації, так і розміщення отриманих результатів оцінювання й моніторингу в інформаційному просторі, а також їх доведення до місцевих органів влади та населення.

Методи вдосконалювання методик побудови узагальнюючих індикаторів соціально-економічного розвитку на місцевому рівні дотепер залишаються недостатньо розробленими. Практично всі дослідження відносяться до мезорівня, побудови регіональних узагальнюючих індикаторів. Регіонами складається рейтинг міст і районів, заснований на комплексному (багатомірному) оцінюванні районів області по соціально-економічному розвитку. Однак, на нашу думку, основний недолік даного рейтингу полягає у тому, що при агрегуванні соціально-економічних показників використовуються узагальнюючі критерії, наприклад обсяг виконаних робіт і послуг. Таким чином, з урахуванням усіх складнощів впровадження механізму моніторингу результативності діяльності органу бюджетування, а також у зв'язку з необхідністю досягнення максимального ефекту й результату, реалізація даного комплексу заходів представляється найбільш ефективною за допомогою проектного методу.

Застосування методології управління проектами на сьогодні є одним з найбільш прогресивних методологічних підходів до здійснення цілеспрямованої

діяльності міст і регіонів. Використання проектних технологій дозволить чітко визначити мету та результати комплексу розроблених заходів, їх склад, врахувати вплив на проект навколишнього середовища та численних учасників проекту, розраховувати ці впливи у вигляді певних ризиків.

Розглянемо мету та завдання проекту. Ключовою метою проекту виступає впровадження механізму організації моніторингу результативності діяльності УДКСУ у місті Тернополі. Завданнями проекту є:

- створення системи оперативного моніторингу результативності діяльності бюджетного органу;
- розвиток кадрового забезпечення організації у публічній установі;
- створення системи інформаційного забезпечення моніторингу й оцінювання результативності діяльності досліджуваної бюджетної організації.

3. Цільова група учасників проекту. Цільовою групою учасників проекту є казначейство міста, а також користувачі послуг, які беруть участь у бюджетному процесі.

4. Терміни реалізації проекту. Пропонований до реалізації проект є короткотерміновим і розрахований на реалізацію з 1 червня 2021 р. по 1 червня 2022 року. Таким чином, загальна тривалість проекту складе 12 місяців. Реалізація проекту запланована аж до опублікування його підсумкових результатів (1 травня 2022 року).

5. Склад заходів проекту. У межах підготовки проекту було сформовано чотири блоки заходів відповідно до завдань його реалізації.

Блок 1. Створення системи оперативного моніторингу результативності діяльності казначейства:

- формування робочої групи з питань впровадження оперативного моніторингу й оцінювання результативності діяльності міського казначейства із представників організації;
- визначення на основі переліку питань бюджетного значення та комплексу показників, моніторинг яких представляється можливим і доцільним здійснювати щоквартально або частіше;

- розроблення методики оперативного моніторингу й оцінювання збору та аналізування даних за основними показниками моніторингу результативності діяльності організації;

- впровадження розробленої методики оперативного моніторингу в діяльності казначейства;

- здійснення аналізування позитивних і негативних результатів впровадження механізму оперативного моніторингу, підготовка рекомендацій, спрямованих на ефективне впровадження оперативного моніторингу у діяльність бюджетної установи.

Оперативний моніторинг дозволяє акцентувати увагу на загальній динаміці основних показників і критеріях розвитку бюджетних організацій, виявити причини їх короткотермінової динаміки та пояснити причини, що приводять до існуючого положення. У ході збору й аналізування актуальних даних у міському казначействі з'являється можливість прийняття відповідних управлінських рішень. Більше того, проведення моніторингу й оцінювання ключових показників частіше, ніж один раз у році, дозволяє підвищити ефективність діяльності бюджетного органу, тому що одержуваних даних достатньо для прийняття своєчасних управлінських рішень по підтримці найбільш проблемних відділів установи, не чекаючи формування річного звіту. Таким чином, ключовою метою оперативного моніторингу й оцінювання результативності діяльності міського казначейства є одержання попередніх даних про результати виконання своєї діяльності по показниках, які характеризуються змінами та динамікою у короткотерміновій перспективі.

Блок 2. Консолідація системи моніторингу та механізму розроблення прогнозів і програм соціально-економічного розвитку публічної установи. У межах даного блоку передбачені наступні заходи:

- аналізування та порівняння комплексів показників і критеріїв ефективності, використовуваних при розробленні прогнозів і програм казначейства й організації моніторингу результативності даної бюджетної структури;

- створення регламенту розроблення пропозицій за результатами моніторингу, спрямованих на коректування напрямків діяльності роботи бюджетної організації;

- коректування програм і прогнозів соціального-економічного розвитку відповідно до затвердженого комплексу показників моніторингу результативності.

Блок 3. Розвиток кадрового забезпечення організації моніторингу у казначействі. У межах даного блоку запланована реалізація наступних заходів:

- виділення в організаційній структурі штатної одиниці фахівця, відповідального за організацію моніторингу результативності діяльності казначейства;

- наділення фахівця, відповідального за організацію моніторингу, необхідними функціями та повноваженнями, розроблення та закріплення регламентів діяльності;

- організація навчання працівників бюджетної установи теоретичним основам і практиці реалізації моніторингу.

На нашу думку, ключовими функціями фахівця з організації моніторингу повинні стати:

- організація збору, зберігання й аналізування даних у межах оперативного та регулярного моніторингу;

- координація роботи працівників бюджетної організації у галузі пошуку даних, необхідних для організації моніторингу;

- підготовка звітної документації за результатами реалізації оперативного та регулярного моніторингу;

- формування та підтримка інформаційної системи моніторингу й оцінювання результативності діяльності казначейства.

Блок 4. Створення системи інформаційного забезпечення моніторингу й оцінювання результатів діяльності бюджетної організації. Даний блок містить наступні заходи:

- розроблення інформаційної системи збору, оброблення та зберігання

даних і показників у межах моніторингу результативності діяльності;

- організація опитувань населення та користувачів казначейства у форматі анкетування та проведення Інтернет-опитувань з метою виявлення їх задоволеності ефективністю роботи даної бюджетної установи;

- регулярне розміщення звітів про результати оперативного моніторингу діяльності й опитувань.

6. Кошторис проекту. Передбачуваний обсяг фінансування, необхідний для реалізації даного проекту, становить 141000 грн. Кошторис проекту подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Кошторис проекту "Механізм моніторингу результативності діяльності міського казначейства"

№	Стаття видатків	Опис	Сума за рік(грн.)
1.	Заробітна плата	Видатки на заробітну плату фахівця по організації моніторингу результативності діяльності	120000
2.	Організація навчання	Навчання 3 працівників казначейства теоретичним основам і практиці реалізації моніторингу діяльності	3 x 3000 = 9000
3	Проведення анкетного опитування користувачів та населення	Організація анкетного опитування населення та користувачів з метою виявлення задоволеності (200 респондентів)	2000
4.	Проведення онлайн опитування населення	Створення на Інтернет-порталі бюджетної установи форми для опитування	10000
Разом			141000

Передбачається фінансування проекту з боку державного бюджету, тому що результати реалізації запропонованих заходів та досвід, накопичений за підсумками реалізації проекту, можуть бути використані в інших відділеннях казначейства України. Зацікавленість керівництва у реалізації проекту обґрунтовується можливим підвищенням результативності моніторингу діяльності бюджетної установи на території цілого міста при впровадженні запропонованих рекомендацій.

6. Планові результати реалізації проекту. В якості першорядного результату

реалізації проекту передбачається оптимізація існуючого механізму взаємодії бюджетної установи з користувачами, в якості результатів проекту можна виділити:

- впровадження системи оперативного моніторингу результативності діяльності бюджетної організації;
- апробація методики організації оперативного моніторингу з метою подальшого впровадження в інших відділеннях Тернопільської області та інших територій;
- консолідація системи моніторингу результативності діяльності казначейства та бюджетних програм;
- підвищення ефективності реалізації програм і проектів соціально-економічного розвитку казначейства за рахунок їх своєчасного коректування на підставі результатів оперативного моніторингу й оцінювання.

Комплексне виконання проектних заходів дозволить вибудувати безперервну систему забезпечення бюджетного органу інформацією про ефективність діяльності на рівні міста Тернопіль.

В якості основних кількісних результатів реалізації проекту передбачається:

- коректування не менше 10 показників програми соціально-економічного розвитку інших бюджетних установ відповідно до показників моніторингу результативності діяльності досліджуваного міського казначейства;
- підвищення ефективності витрат бюджетних коштів за рахунок використання результатів оперативного моніторингу й оцінювання при визначенні обсягів і напрямків фінансування;
- участь в опитуванні по оцінюванні задоволеності діяльністю казначейства не менш 300 респондентів (200 учасників в анкетному опитуванні та 100 учасників в онлайн-опитуванні).

Інструментами для оцінювання ефективності проекту може бути система індикаторів, що характеризують діяльність усіх структур, залучених у реалізацію проекту. Результатом бюджетної діяльності у казначействі є прийняття

управлінських рішень. Тому важливим фактором визначення результативності моніторингу є використання його даних у розробленні та прийнятті управлінських рішень. Ефективність запропонованих заходів щодо впровадження механізму моніторингу визначається відношенням загальної кількості управлінських рішень, прийнятих в УДКСУ у місті Тернополі, до управлінських рішень, прийнятих на основі даних моніторингу й оцінювання ефективності діяльності казначейства. Також ключовим інструментом оцінювання ефективності проекту виступить динаміка кількості показників результативності діяльності бюджетної організації до запланованих значень, тому що оперативний моніторинг дозволяє вчасно відстежити відстаючі показники й вжити відповідні заходи.

3.2 Пропозиції покращення взаємодії підрозділів казначейства на основі застосування інформаційно-довідкової системи управління бюджетними процесами

У процесі комплексного дослідження бюджетних процесів нами були створені регламенти бюджетних процесів. Регламент бюджетного процесу – нормативно-методичний документ, що описує послідовність операцій бюджетного процесу та порядок взаємодії виконавців таких операцій. Регламентация бюджетних процесів дозволяє одержати чіткій оптимізовані процеси. Виділяємо основні складові процесів, що входять у регламент бюджетних процесів, що наочно продемонстровано на рис. 3.1.

Регламент бюджетних процесів необхідний керівництву для періодичного контролю правильності виконання процесів виконавцями та навчання нових працівників. Існування регламенту забезпечує базу для вдосконалювання й оптимізації процесів. Відсутність чіткого регламенту призводить до недотримання технології процесу. Це призводить до зростання витрат, збільшення тривалості виконання процесів, зростання кількості помилок і невідповідностей. Формальне розроблення регламенту бюджетного процесу або

відсутність контролю з боку керівництва призводить до того, що на практиці виконувані процеси не відповідають вимогам регламенту й існуючі стандарти не працюють.

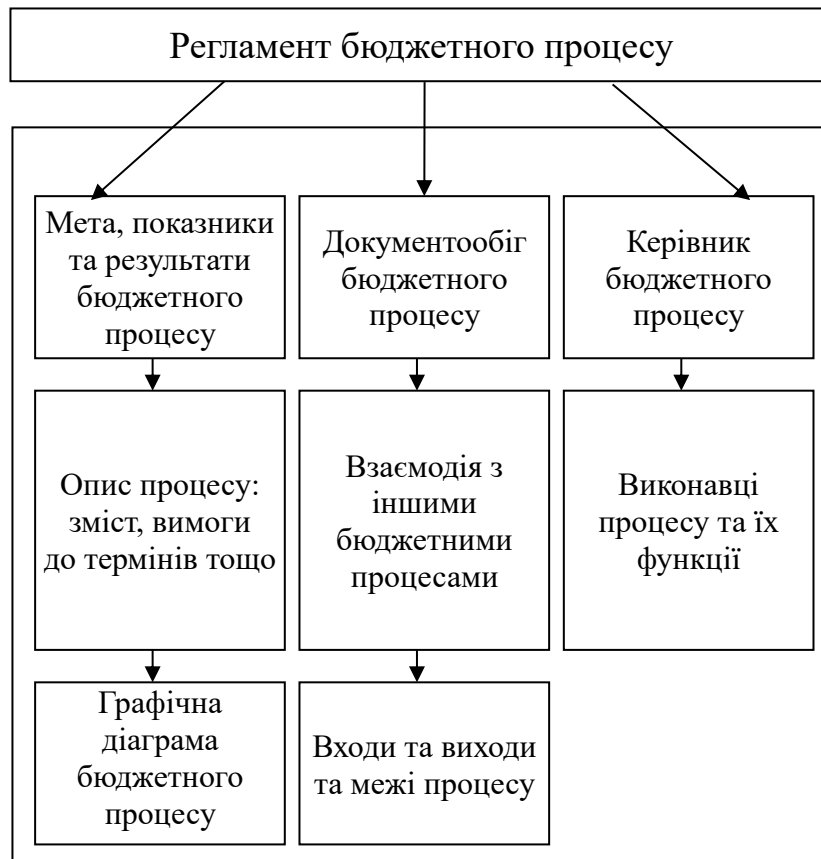


Рисунок 3.1 – Складові регламенту бюджетного процесу (складено автором)

Розроблені нами регламенти бюджетних процесів згодом слугуватимуть основою не лише для оптимізації діяльності казначейства, але й для створення загальної інтерактивної карти процесів діяльності публічної установи у розроблювальній системі управління. У міському казначействі документи, складові основної кількості документопотоку були розбиті по видах, зведені й представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Види документів УДКСУ у місті Тернополі

Документопотік	Вид документа	Підвид документа	Журнал реєстрації
Вхідний	Лист		Вхідні
	Договір		
	Рахунок		
	Наказ		
Вихідний	Лист		Вихідні
	Договір		
	Рахунок		
Внутрішні	Організаційні	Положення	не реєструються
	Розпорядчі	Наказ	Накази
		Розпорядження	Розпорядження
		Протокол	Протоколи
		Акт	Акти
	Службова записка		Внутрішні
	Пояснювальна записка		
	Доповідна записка		
	Виписка з протоколу		
	Довідка		
	Звіт		

Охарактеризувати бюджетні процеси управління потоками документів в міському казначействі можна у такий спосіб. Реєстрація вхідної кореспонденції здійснюється у відділі організації роботи органів казначейства, що займається документальним забезпеченням, або в інших структурних підрозділах, залежно від адресата. Вихідні документи створюються виконавцями. Реєстрація проводиться у цьому ж відділі. У кожному структурному підрозділі казначейства існує свій опис номенклатури справ.

Можна окреслити три основні недоліки процесів оброблення документів досліджуваної бюджетної організації:

- відсутність єдиного сховища документів;
- більші витрати часу на пошук документів – частково впливає з першої проблеми, але також обтяжується залежністю від працівників численних підрозділів;
- відсутність шаблонів документів.

Також відсутня яка небудь система, що має у своєму складі інструменти

створення, оброблення та контролю виконання документів, маршрути руху всіх типів документів, а також інструменти створення звітів що призводить до наступних проблем: неможливість фільтрації документів по атрибутах, зокрема по різних полях; більші витрати часу на підготовку типових документів; відсутність формалізованої процедури підготовки й узгодження документів; трудомістке отримання будь яких статистичних даних, що супроводжується більшими тимчасовими витратами; ручне формування спеціалізованої звітності по будь якому виду діяльності казначейства.

Основна проблема міського казначейства пов'язана зі зберіганням і використання шаблонів-форм документів, а також з регламентацією бюджетних процесів. Для усунення вищеописаних недоліків необхідно створити єдиний інформаційно-довідковий простір в установі, що дозволить: підвищити прозорість з метою виконання бюджетних процесів і всієї організації у цілому; підвищити виконавську дисципліну працівників організації; виключити виконання документів, створених на основі застарілих шаблонів; здійснити надійне зберігання шаблонів документів і забезпечити постійний доступ до них; скоротити час на підготовку документації; скоротити час на пошук інформації.

Створення інформаційно-довідкової системи казначейства дозволить: створити єдине сховище шаблонів документів; спростити, прискорити й упорядкувати казначейський процес передачі документів з одного підрозділу в інший; на наступних етапах побудувати єдине сховище даних, автоматизувати інші бюджетні процеси організації; накопичувати інформацію та формувати аналітичну звітність.

У ході проведення аналізування були виділені наступні критерії: можливість підтримки технологій зберігання та первинної роботи з документами; можливість інтеграції з іншими інформаційними продуктами; можливості подальшого розвитку системи; вартість ліцензій й інших необхідних компонентів; вартість впровадження й підтримки системи; можливість реалізації "зворотного зв'язку" з користувачами системи й наявність у ній функцій "соціальних мереж"; відкритість і прозорість системи; доступність системи для

розуміння кінцевими користувачами; легкість настроювання системи; захищеність системи з погляду інформаційної безпеки. Також при проведенні аналізування враховувалися перспективи розвитку казначейства, а, отже, враховувалися й функціональні можливості для розвитку: забезпечення обміну документами між підрозділами; інтеграція з використовуваною програмою документообігу "АСКОД"; інтеграція з іншими інформаційними системами, використовуваними в системі казначейського управління.

У розділі "Форми документів" зберігаються шаблони документів, використовуваних у діяльності казначейства. Кожний шаблон документів можливо скачати з системи на локальний диск, натиснувши на посилання "скачати", і використовувати в якості зразка при складанні внутрішньої документації. Для зручності користування шаблони документів розбиті на категорії, що спрощує пошук необхідного шаблону. Для підвищення функціональності й ефективності в робочу ділянку доданий рядок пошуку, що здійснює пошук лише по шаблонах документів. Це підвищує ефективність пошуку у тих випадках, коли із усієї маси інформації в системі "UA-Бюджет" необхідно знайти лише певний шаблон документа.

Також пошук необхідного шаблону можливо здійснити через рядок загальносистемного пошуку, що перебуває на бічній панелі системи "UA-Бюджет", але в цьому випадку пошук буде здійснюватися в загальній інформаційній масі системи. Також у системі "UA-Бюджет" реалізований перегляд, що зберігає в електронному вигляді документи, для цього потрібно обрати розділ "Форми документів".

Головне меню даної системи наступне. Розділ "Регламенти" містить у собі регламенти процесів, що відбуваються у державному бюджетному управлінні. Цей розділ схожий за своєю будовою з розділом "Накази та розпорядження". У ньому перебувають регламенти та вбудований пошук по них. У розділі "Накази та розпорядження" перебувають видані керівництвом казначейства накази та розпорядження. Даний розділ слугує для підтримки інформаційної складової управління діяльністю усього казначейства.

Після впровадження в державному бюджетному процесі управлінської системи "UA-Бюджет" нові розпорядження та накази будуть додаватися в систему автоматично, завдяки спільного використання разом з системою "АСКОД" бази даних, тобто потрібна інтеграція з "АСКОД". Розділ "Наради" представляє собою спеціальним чином налаштований календар, у якому користувачі, що мають категорію "Керівник", зможуть призначати наради та засідання для підлеглих їм користувачів з категорією "Співробітник". Для реєстрації дати наради необхідно обрати необхідну дату та час для наради у календарі. Після призначення наради "Керівником" система провадить автоматичне розсилання повідомлень на пошту "Співробітників" даного "Керівника" з вказанням дати, місця і повідомлення наради. Також користувач із категорією "Співробітник" може переглянути в цьому розділі найближчі дати нарад і зборів. У календарі дати нарад будуть виділені кольоровою смужкою. Після натискання на інформацію про нараду у календарі користувачу з категорією "Співробітник" буде виведена повна інформація про даний захід.

Розділ "Довідник співробітників" є першим шаблоном інтеграції з електронним довідником. Пропозиція з інтеграції інформаційно-довідкової системи з інформаційними системами казначейства є актуальною, на нашу думку. Розділ "Довідник співробітників" представлено однією сторінкою з пошуковим рядком і випадково згенерованими зображеннями всіх співробітників досліджуваної бюджетної установи. Після введення імені, що цікавить співробітника або структурного підрозділу інформаційно-довідкова система переадресує запит користувача в електронний довідник і перенаправить користувача у сам електронний довідник. Також пошук співробітників і структурних підрозділів міського казначейства можна здійснювати через основне меню пошуку, розташоване на бічній панелі інформаційно-довідкової системи. У випадку запиту в рядку пошуку на бічній панелі системи користувачу буде виведена коротка інформація про результати запиту у системі "UA-Бюджет". Розділ "Бюджетні процеси" представляє собою інтерактивну карту по діяльності казначейських служб України. Дана карта служить для наочного сприйняття

бюджетних процесів, що відбуваються на державному рівні, а також служить основним майданчиком для скорочення часу навчання нових працівників.

У системі "UA-Бюджет" впроваджена технологія "живого пошуку". Дана технологія реалізована в такий спосіб: по мірі того, як користувач вводить слова в пошуковий рядок, відбувається показ певних результатів пошуку, що збігаються повністю або частково із запитом, що вводиться. Дана технологія зручна тим, що користувачі можуть бачити різні результати ще навіть до того, як закінчать вводити шукане слово або словосполучення.

В інформаційно-довідковій системі "АСКОД" можливий перегляд документів без додаткових програмних рішень. Даний функціонал реалізований завдяки вбудованому модулю, у системі реалізований перегляд текстів документів безпосередньо у браузері, без необхідності скачувати документ на локальний диск. У даній інформаційно-довідковій системі здійснюється взаємодія між користувачами завдяки технології "Коментарів". Коментарі включені у розділах "Регламенти", "Накази та розпорядження" і в "Форми документів". Вікно "Коментарів" усвідомлено позбавлене просунутого функціонала по роботі з текстом. Крім того, більша можливість роботи з текстом сприяє появі величезної кількості неоднорідного й важко читаного тексту. Щоб уникнути цих проблем, було вирішено обмежити функціональні можливості по роботі з текстом. Щоб відповісти на вже існуючий коментар, необхідно спочатку натиснути на посилання "Відповісти" під коментарем, що цікавить. Після введення тексту коментаря у вікні "Коментарів" написаний текст буде посилатися на повідомлення, на яке була дана відповідь.

Посадові обов'язки, права й інші істотні параметри працівників, які працюватимуть з інформаційно-довідковою системою "UA-Бюджет", були розроблені та закріплені в їхніх посадових інструкціях. Посадові інструкції були розроблені на основі "Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців й інших службовців". Посадові інструкції працівників відділу інформаційних технологій та телекомунікацій міського казначейства складаються з наступних розділів: загальні положення, функції, посадові обов'язки, перелік документів,

прав, відповідальність, взаємини.

Головне завдання інтеграції між системами "UA-Бюджет" й "АСКОД" укладається у використанні загальної бази шаблонів документів й автоматичному додаванні наказів і розпоряджень у систему. Шаблони документів "АСКОД" зберігаються у форматі EPF/ERF. Даний формат є спеціальним форматом, призначеним для даного програмного продукту. Сам формат EPF/ERF представляє собою контейнер, у якому зберігаються документи. Кожний документ усередині контейнера може бути розбитий на кілька блоків. Іншими словами, документи усередині контейнера представлені у вигляді розрізнених шматочків (блоків), і для того, щоб прочитати вміст документа, необхідно зібрати й об'єднати блоки (рис. 3.2).

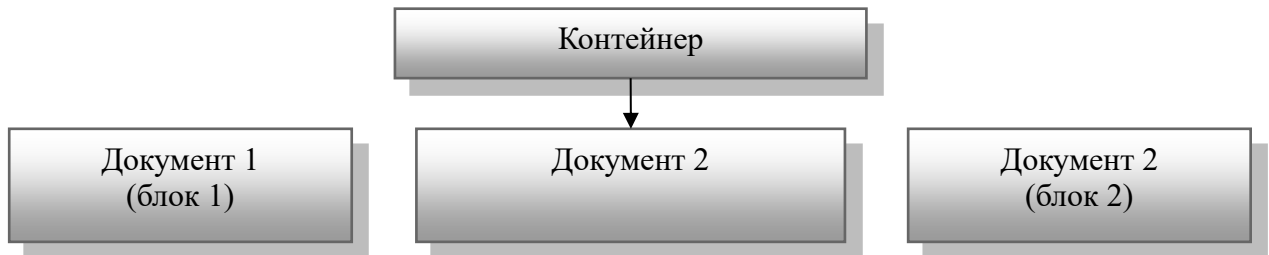


Рисунок 3.2 – Схема реалізації формату EPF/ERF

Постачання програмної продукції у вигляді доступу до онлайн-сервісів та оновлень автоматизованих систем проводитиметься ТОВ "Центр інформаційних і аналітичних технологій", що є партнером фірми-розробника програмного продукту "Комплексні бюджетні системи". Витрати на реалізацію такого проекту будуть у розмірі 33970 грн. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок річних витрат з реалізації проекту

№ п/п	Назва витрат	Сума, грн.
1.	Створення сайту	6000
2.	Послуги з обслуговування сайту	12000
3.	Реєстрація доменного імені та хостинг	1000
4.	Програмне забезпечення	9510
5.	Обслуговування програмного забезпечення	5460
	Разом	33970

Позитивний ефект від використання інформаційної системи, що дозволяє вирішувати різні завдання управління бюджетними процесами, обумовлюється

наявністю моделі наступних складових (рис. 3.3).

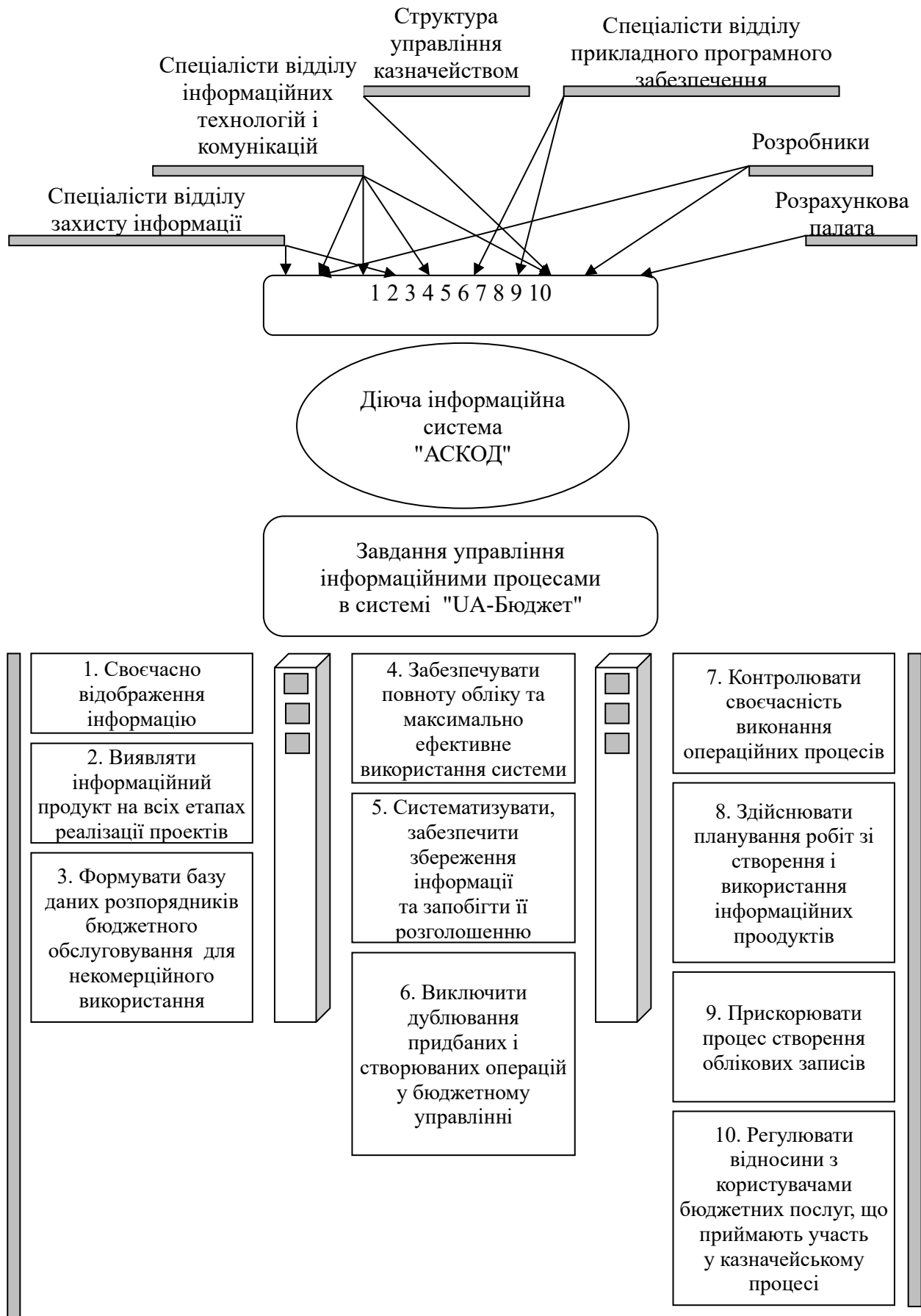


Рисунок 3.3 – Завдання інформаційно-довідкової системи "UA-бюджет"

Стратегічний ефект визначається передусім можливістю розробки і коригування стратегії управління інформаційними системами. Використання інтегрованої інформаційної системи дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері бюджетування на міському рівні. Це, насамперед, рішення про використання інструменту налаштування обліку, розрахунків заробітної плати, управлінських та пошукових процедур, визначення ключових напрямів створення і використання ефективного документообігу між структурними частинами казначейства.

3.3 Рекомендації покращення професійного рівня працівників міського казначейства

На сьогодні звільнення молодих фахівців зокрема відбувається з двох причин: за власним бажанням і за скороченням штату. Труднощі, з якими зустрічаються молоді фахівці УДКСУ у місті Тернополі, є наступними:

- відсутність знань інструкції з діловодства (неправильне оформлення документації);
- низький рівень знань законодавчої бази у сфері бюджетної діяльності;
- недостатній рівень теоретичної та практичної підготовки.

У межах вивчення адаптації молодих фахівців до професійної діяльності на державній службі було проведено соціологічне дослідження, метою якого стало оцінювання методики вивчення професійної адаптації, визначення первинних проблемних напрямків і вивчення пропозицій з удосконалення даного питання. Дослідження складалося з опитування фахівців на державній службі міського казначейства, вибірку склали 30 людей. Пред'являлися наступні вимоги до респондента: респондент повинен бути службовцем даної бюджетної установи, стаж державної служби повинен бути не більше трьох років. Метою опитування було вивчення стану процесу адаптації молодих працівників, роботи наставників стосовно призначеного працівника, і виробити напрямки вдосконалення адаптації до професійної діяльності фахівців на держслужбі у

бюджетній установі, визначити ефективні, на думку службовців, заходи впливу на процес адаптації. З анкетною молодих державних службовців можна ознайомитися у додатку. Ґрунтуючись на його результатах, передбачається визначити комплекс заходів, який згодом буде відображений у проекті по вдосконалюванню адаптації молодих фахівців до професійної діяльності на державній службі у казначействі.

80% респондентів оцінили стан адаптації молодих фахівців як відмінний, а рівень адаптації молодих фахівців, як високий, ті, що залишилися 20%, оцінюють стан адаптації, як гарний, а рівень адаптації як середній. На запитання про зміну роботи ствердно "ні" відповіли 90 % молодих фахівців, 10% поки утруднюються відповісти. Усім молодим державним службовцям казначейства у період випробного терміну потрібна допомога в освоєнні посадових обов'язків і адаптації на новому місці, підтримка наставника. Але, крім наставника, 13% опитуваних стверджували, що допомагають в адаптації керівники та начальники відділів бюджетної організації, а також інші працівники трудового колективу. 94% респондентів оцінюють роботу свого наставника як дуже уважну до всіх проблем бюджетного управління, лише у 6% опитаних наставник приділяє увагу лише при вирішенні конкретних завдань. Отже, можна із упевненістю стверджувати, що робота наставника казначейства оцінюється позитивно й повністю задовольняє вимогам до роботи наставника. 90 % молодих фахівців вважають, що оптимальний часовий період ефективної професійної адаптації повинен становити менше 6 місяців, 10 % відповіли що, необхідно 6 місяців або 1 рік для адаптації. 50 % респондентів на запитання про труднощі при виконанні своїх обов'язків в адаптаційний період вважають причиною незнання своїх обов'язків і власну неорганізованість. Інші державні службовці поділяють думку, що труднощів при виконанні своїх обов'язків не зустрічають. 50 % молодих фахівців відзначають, що професійні обов'язки є найбільш складним у процесі професійної адаптації. Для іншої половини фахівців, труднощами послужило входження у трудовий колектив.

Респондентам була запропонована таблиця для оцінювання факторів

роботи у декількох напрямках по п'ятибальній шкалі, де "5" – повністю задоволений, а оцінювання "1" – не задоволений.

Таблиця 3.4 – Оцінювання респондентами факторів казначейської роботи

Найменування	Оцінювання				
	1	2	3	4	5
Відповідність роботи професії	–	–	10%	40%	50%
Поінформованість про справи колективу	–	–	3%	7%	90%
Допомога та підтримка керівника	–	–	4%	13%	83%
Гарні взаємини з колегами по роботі	–	–	–	16%	83%
Поінформованість про специфіку виконуваної роботи	–	–	–	20%	80%

13% опитаних повністю задоволені всіма факторами роботи. Такий фактор, як відповідність роботи професії, 40 % службовців поставили оцінку "4". Поінформованість про справи колективу та взаємини з колегами по роботі у цілому оцінюють позитивно. Роботу керівника (наставника) більшість оцінюють оцінкою "5", але 13 % виставили оцінку "4" як за роботу наставника, так і за поінформованість про специфіку виконуваної роботи 20 % оцінили на "4".

Молоді фахівці, відповідаючи на запитання про актуальні критерії по поліпшенню формування адаптації, вибирають: організувати захід щодо згуртування трудового колективу – 25 відповідей, по 24 відповідях одержав критерій – проводити регулярні соціологічні опитування по всьому спектру професійних, освітніх, матеріально-побутових й інших проблем, з якими зустрічаються молоді фахівці, за допомогою мотивування професійного інтересу до обраної діяльності – 25 відповідей, і останній критерій – проведення з молодими співробітниками тематичних занять і семінарів по обраній посаді одержав 26 відповідей. Самим не популярним критерієм виявився, "призначаючи більш досвідченого, навчений-навчений-спеціально-навченого наставника за молодим фахівцем" – 0 відповідей. Результати відповіді на це питання показують, що наставник закріплюється з необхідними навичками та досвідом, і даний критерій не має потреби у своєму поліпшенні.

У наступному питанні передбачалося довідатися в молодих фахівців, чи вважають вони, що професійна адаптація є важливим критерієм майбутнього фахівця державної служби. Дане питання вкрай необхідне для того, щоб зрозуміти, чи потрібна спеціальна процедура по проходженню професійної адаптації. 50 % респондентів вважають, що адаптація є важливим критерієм майбутнього фахівця, інша половина відзначає, що адаптація – це важливий критерій, але не пріоритетний. З даних результатів, випливає, що процедура проходження адаптації необхідна для деяких молодих державних службовців. Кінцеве питання торкалося стажу державного службовця, у більшості молодих фахівців (46 %) на сьогодні стаж становить від 4 місяців до 7 місяців державної служби.

Таким чином, у результаті проведеного опитування молодих державних службовців був виділений ряд проблем, що потребують вирішення.

1. Проблеми з незнанням своїх обов'язків і власна неорганізованість молодих фахівців. Дана проблема повинна бути вирішена шляхом застосування технологій підвищення кадрового потенціалу державної служби. Доцільне проведення курсів і тренінгів по формуванню компетенцій всередині міського казначейства.

2. Наявність складнощів протягом адаптаційного періоду, таких як входження в трудовий колектив і власні професійні обов'язки. Дана проблема може бути вирішена за допомогою заходів щодо згуртування трудового колективу, а так само проведення з молодими працівниками тематичних занять і семінарів по обраній посаді у спеціалізованих навчальних закладах.

3. Необхідно регулярно проводити соціологічні опитування по всьому спектру професійних, освітніх, матеріально-побутових й інших труднощів, з якими зустрічаються молоді фахівці, з метою виявлення проблеми подальшого їхнього вирішення, тим самим мінімізувати такі ризики, як звільнення перспективного молодого фахівця у період випробувального терміну.

Проведене дослідження дозволило чітко позначити проблеми, що виникають при професійній адаптації молодих державних службовців. Був

виділений ряд проблем: незнання обов'язків, неорганізованість молодих фахівців при виконанні службових обов'язків, а також недостатня поінформованість про професійні функції. У системі адаптації не розглянуте таке питання, як знайомство нового молодого фахівця з усім трудовим колективом. Був виявлений деякий інформаційний вакуум між молодим фахівцем і трудовим колективом, тому що новий молодий співробітник недостатньо інформований про справи колективу, і одними з виникаючих труднощів є входження в колектив. Проведення ряду заходів по виявлених проблемах дозволить вирішувати виникаючі труднощі у молодого фахівця казначейства.

4. Застосування комплексного підходу дозволить створити цілісну систему з різнорідних заходів, що формують професійну адаптацію, позначити конкретні терміни та результати, підвищити керованість даного процесу. Важливою є реалізація проектного управління, яка спрямована на досягнення максимального результату при мінімальних витратах, що говорить про ефективність даного підходу.

Професійний рівень державних службовців визначається професійними особистісними ресурсами, тобто спеціальними знаннями та навичками, досвідом практичної управлінської діяльності, якими він володіє і які може використовувати у своїй роботі. Виконання такого роду діяльності вимагає кваліфікованого кадрового потенціалу, що неможливо без науково обґрунтованої кадрової політики по адаптації молодих фахівців. Стає очевидним, що кадрове забезпечення системи бюджетного управління починає відігравати важливу роль у вирішенні широкого кола поточних і перспективних проблем розвитку українського суспільства. Джерелом професійних ресурсів слугує сама особистість, яка самостійно прикладає зусилля для отримання спеціальних знань і осмисленого нагромадження управлінського досвіду. А це значить, що питання професіоналізму та компетентності стають визначальними.

Основу кадрового складу органів місцевого самоврядування становить державна служба, у якій службовці представляють собою соціально-професійну групу. Особливість цієї категорії працівників укладається не тільки в їхньому

правовому статусі, але й в тих вимогах, які пред'являються до них для ефективного виконання функціональних обов'язків. Управління кадровим потенціалом казначейства представляє собою цілеспрямовану діяльність по його формуванню, розвитку та раціональному використанню з метою задоволення бюджетних потреб упорядників та жителів міста Тернопіль.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці

Кожен працівник публічної організації має право на належні, безпечні і здорові умови праці. Це гарантує нам Конституція України (ч. 4 ст. 43). Більш детальні вимоги щодо охорони праці, зокрема охорони праці офісних працівників, містять Кодекс законів про працю, Закон України “Про охорону праці”, а також інші підзаконні нормативно-правові акти. У відповідності до вимог ст. 153 Кодексу законів про працю України та ст. 6 Закону України “Про охорону праці” в установах, організаціях створюються безпечні та нешкідливі умови праці. Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці покладається на головного керівника або уповноваженого ним органу. Згідно з ч. 1 ст. 13 Закону України “Про охорону праці” роботодавець зобов’язаний створити на робочому місці у кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Робочі місця працівників бюджетних організацій, обладнані персональними комп’ютерами (далі – робочі місця), повинні відповідати вимогам “Правил охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин” та “Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин”. Правила поширюються на всіх суб’єктів господарювання незалежно від форм власності, які у своїй діяльності здійснюють роботу, пов’язану з персональними комп’ютерами, у тому числі, на тих, які мають робочі місця, обладнані персональними комп’ютерами та периферійними пристроями. Зазначені нормативно-правові акти встановлюють санітарно-гігієнічні вимоги до приміщення, в якому розташоване робоче місце, власне до робочого місця,

освітлення, рівнів вібрації та шуму, мікроклімату у приміщенні тощо.

Будівлі та приміщення, де розміщені робочі місця, повинні відповідати вимогам нормативно-технічної та експлуатаційної документації виробника персональних комп'ютерів ДСанПіН 3.3.2-007-98 та Правил. Будівлі та приміщення, де розміщені робочі місця операторів, мають бути не нижче другого ступеня вогнестійкості. Для всіх будівель і приміщень, де знаходяться робочі місця, повинно бути визначено клас зони згідно з НПАОП 40.1-1.01-97. Відповідне позначення повинно бути нанесено на вхідних дверях кожного приміщення. Не дозволяється розташування приміщень з робочими місцями у підвалах і цокольних поверхах. Неприпустимим є розташування приміщень категорій А і Б, а також виробництв з мокрими технологічними процесами поряд з приміщеннями, де розташовуються робочі місця, а також над ними чи під ними. При цьому площа приміщення має бути не менше $6,0 \text{ м}^2$ із розрахунку на одне робоче місце, а об'єм – не менше $20,0 \text{ м}^3$.

Об'єктом дослідження є приміщення економічного відділу Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі, яке розташоване на першому поверсі адміністративної будівлі. Поблизу немає виробничого приміщення з підвищеним рівнем вібрації, шуму. Поблизу знаходиться залізнична колія. Поблизу немає високих дерев, які закривали б небосхил, зменшуючи природну освітленість. Загальна площа приміщення 34 м^2 , висота – 3 м, приміщення має 4 вікна. Кількість працюючих в приміщенні – 5 осіб. Отже, на одного працюючого в приміщенні припадає: $34 / 5 = 6,8 \text{ (м}^2\text{/чол.)}$ робочої площі. Можна зробити висновок, що нормативи розмірів та забезпечення працюючих робочою площею дотримано, оскільки норматив складає $6 \text{ (м}^2\text{/чол.)}$, якщо використовуються комп'ютери. Система опалення, вентиляції та світла – штучна. За небезпекою ураження електричним струмом управлінське приміщення належить до приміщень без підвищеної небезпеки ураження електричним струмом працюючих. Щодо технологічної оснащеності робочого місця, то воно відповідає вимогам нормативно-правових актів, що регулюють питання охорони праці під час користування офісною технікою.

4.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях

Основними завданнями адміністрації з питань безпеки в надзвичайних ситуаціях Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі є: забезпечення захисту працівників у публічній організації; розроблення та здійснення організаційних робіт з підвищення безпеки роботи установи та її стійкості в умовах надзвичайних ситуацій; керівництво створенням і оснащенням формувань для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, здійснення контролю за їх підготовкою; підготовка з питань цивільного захисту керівного складу і контролю за підготовкою підлеглих підрозділів.

Відповідальність за безпеку в надзвичайних ситуаціях в Управлінні державної казначейської служби України у м. Тернополі несе керівник установи, він, у свою чергу, є начальником цивільного захисту. Тільки йому надане право віддавати розпорядження з питань цивільного захисту. Функції заступника начальника цивільного захисту на підприємстві виконує комерційний директор. Він допомагає директору з питань інженерно-технічного забезпечення, матеріально-технічного постачання, евакуації.

Начальник безпеки у надзвичайних ситуаціях Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі несе відповідальність за: створення, організацію, підготовку і дієздатність системи цивільного захисту на підприємстві; забезпечення захисту персоналу під час загрози або виникнення надзвичайних ситуацій техногенного, природного та воєнного характеру; організацію і здійснення заходів щодо попередження надзвичайних ситуацій, а у разі їх виникнення – за мінімізацію збитків від них; створення й організацію роботи системи оповіщення на підприємстві; створення й організацію роботи комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, а також евакуаційної комісії підприємства; постійну готовність органів управління підприємства до функціонування в мирний і військовий час; фінансове та матеріально-технічне забезпечення заходів у сфері цивільного захисту; підготовку і навчання персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях; іонізуючі електромагнітні випромінювання на відстані 0,05 м від екрана до корпусу

відеотерміналу при будь-яких положеннях регульовальних пристроїв не повинна перевищувати $7,74 \times 10$ в ст.-12 А/кг, що відповідає еквівалентній дозі 0,1 мбер/год. (100 мкР/год.).

Розглянемо застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них у публічній установі. Надзвичайною ситуацією (НС) називається порушення нормальних умов життя людей на об'єкті або території, які викликані аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епіфітотією, епізоотією, великими пожежами, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських втрат і матеріальних збитків. Надзвичайна ситуація є наслідком сукупності виняткових обставин, що склалися у відповідній зоні в результаті надзвичайної події техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, а також під впливом можливих надзвичайних умов. Таким чином, надзвичайна ситуація є наслідком надзвичайної події і можливих надзвичайних умов.

Надзвичайна подія – зональна (об'єктова, місцева, регіональна або загальнодержавна) подія техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, яка полягає в різкому відхиленні від норм процесів та явищ, що відбуваються, і має значний негативний вплив на життєдіяльність людини, функціонування економіки, соціальну сферу і природне середовище. Надзвичайні умови – характерні риси загальної обстановки, що склалася у відповідній зоні (на об'єкті, у регіоні тощо) у результаті надзвичайної події й інших одночасно діючих посилюючих та стабілізуючих факторів, у тому числі місцевих особливостей.

Надзвичайні ситуації у своєму розвитку проходять п'ять, умовних етапних фаз: перша – нагромадження відхилень від нормального стану або процесу; друга – ініціювання надзвичайної події (аварії чи стихійного лиха); третя – процес надзвичайної події, під час якого відбувається вплив на людей, об'єкти і природне середовище. Практично ця фаза є наслідком і розвитком другої; четверта – дії вторинних вражаючих факторів під впливом можливих надзвичайних умов; п'ята – ліквідація наслідків надзвичайної ситуації.

ВИСНОВКИ

Здійснено аналізування діяльності та перспектив розвитку управління державної казначейської служби України у м. Тернополі. Об'єктом вивчення магістерської роботи є Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі. Безпосереднє використання Державною казначейською службою України можливостей роботи платіжної системи стало необхідною умовою ефективного регулювання та управління коштами державного бюджету.

Проаналізовано основні функції казначейського обслуговування бюджетів публічної установи. У структурі доходів Державного бюджету найбільшу питому вагу (91,3% у 2017 р., 92,7% у 2018 р. та 94,5% у 2019 р.) займають надходження податків, зборів та обов'язкових платежів, тобто чисті доходи бюджету. Проаналізувавши доходи Державного бюджету України по м. Тернопіль, можна зробити висновок, що найбільше надходжень поступило у 2018 р. – 2099751,9 тис. грн., а це на 469162,1 тис. грн. більше, ніж у 2017 р., та на 606299,8 тис. грн. більше, ніж у 2019 р. Скорочення доходів зумовлено значним зменшенням неподаткових надходжень, цільових фондів та податків і зборів. Вагому частку усіх доходів державного бюджету займають податкові надходження. Тому, дуже важливо мати вчасно оперативну та достовірну інформацію про стан таких доходів. Від якості казначейського обслуговування бюджетів за доходами залежить своєчасне виконання органами казначейства за видатками. У 2019 р. значно зменшилися обсяги запланованих видатків загального фонду у порівнянні із попередніми роками – на 12081,9 тис. грн., і, відповідно, знизилися фактичні показники на 10276,3 тис. грн. Найбільшу питому вагу склали видатки на використання товарів і послуг упродовж останніх трьох аналізованих років.

Проведено аналізування фінансового забезпечення Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі. Управлінням державної казначейської служби у м. Тернополі оформлено у 2017 р. 11 попереджень про неналежне виконання бюджетного законодавства на суму 248,90 тис. грн. у

розрізі наступних видів: при реєстрації зобов'язань (фінансових зобов'язань) – 8 попереджень на суму 53,1 тис. грн.; у прийнятті до виконання платіжних доручень – 3 попередження на суму 195,8 тис. грн.; у порушенні бюджетного законодавства згідно з ст. 51 та ст. 116 Бюджетного Кодексу України – 0 попереджень. У 2018 р. оформлено 5 попереджень про неналежне виконання бюджетного законодавства на суму 16529,00 тис. грн. у розрізі наступних видів: при реєстрації зобов'язань (фінансових зобов'язань) – 1 попередження на суму 16429,7 тис. грн.; у прийнятті до виконання платіжних доручень – 0 попереджень; у порушенні бюджетного законодавства згідно з ст. 51 та ст. 116 Бюджетного Кодексу України – 4 попередження на суму 100,00 тис. грн. Відповідно, у 2019 р. оформлено 64 попередження про неналежне виконання бюджетного законодавства на суму 3584,00 тис. грн. у розрізі наступних видів: при реєстрації зобов'язань (фінансових зобов'язань) – 47 попереджень на суму 3556,0 тис. грн.; у прийнятті до виконання платіжних доручень – 1 попередження на суму 28,0 тис. грн.; в порушення бюджетного законодавства згідно з ст. 51 та ст. 116 Бюджетного Кодексу України – 16 попереджень. Найбільшу кількість попереджень складено у 2019 р. Найбільшу питому вагу складають попередження оформлені при реєстрації зобов'язань (фінансових зобов'язань). В основному це порушення термінів реєстрації бюджетних зобов'язань та фінансових зобов'язань.

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

Аналізуючи видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі у розрізі 2018-2019 рр. спостерігається їх суттєве зростання у 2019 р. порівняно до попереднього 2018 р. – на 2446059 грн. (або 65,18%) за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції" – на 943231 грн. (або 29,99%) та "Соціальний захист та соціальне забезпечення" – на 1502828 (або 246,98%).

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

У роботі рекомендовано удосконалити діяльність та визначити перспективи розвитку Управління державної казначейської служби України у місті Тернополі. Першими будуть пропозиції здійснення моніторингу результативності діяльності місцевого казначейства. З усього комплексу проблем, що характеризують систему моніторингу результативності діяльності міського казначейства в якості найбільш істотних і потребує негайного вирішення можна виділити невідповідність показників моніторингу та бюджетних програм розвитку, а також недолік оперативної інформації, необхідної для прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень на рівні міста. З метою вирішення вищевказаних проблем нами був розроблений проект "Механізм моніторингу результативності діяльності міського казначейства", що містить наступні групи заходів: впровадження механізмів оперативного моніторингу, консолідація системи моніторингу та механізму розроблення прогнозів і програм соціально-економічного розвитку, розвиток кадрового та створення системи інформаційного забезпечення моніторингу

результативності діяльності бюджетної установи. Реалізація запропонованого проекту дозволить підвищити ефективність реалізації програм і проектів соціально-економічного розвитку у бюджетній сфері міста Тернопіль, а також збільшити ефективність витрачених коштів державного бюджету за рахунок використання результатів оперативного моніторингу й оцінювання при визначенні обсягів і напрямків фінансування. Крім того, проект дозволить апробувати методику реалізації оперативного моніторингу на території нашого міста, впровадження якої представляється доцільним і в інших територіальних одиницях.

Ефективність даного проекту дозволить визначити динаміку співвідношень витрат місцевого бюджету у межах підтримки казначейства до отриманих результатів. Планується, що завдяки даним, отриманим у результаті оперативного моніторингу й оцінювання, стане можливим найбільш точно визначення обсягів й адресатів фінансової допомоги бюджетам різних рівнів. Необхідно виділити конкретні рекомендації, спрямовані на вдосконалювання системи моніторингу результативності міського казначейства:

- виділити в організаційній структурі бюджетної організації штатну одиницю фахівця, відповідального за організацію оперативного моніторингу результативності діяльності;

- здійснити аналізування та порівняння комплексів показників і критеріїв результативності, використовуваних при розробленні прогнозів і програм та організації моніторингу результативності у діяльності казначейства;

- провести коректування програм і прогнозів соціального-економічного розвитку міського казначейства відповідно до затвердженого комплексу показників моніторингу результативності органу казначейського обслуговування;

- організувати опитування розпорядників та населення у форматі анкетування й проведення Інтернет-опитувань з метою виявлення задоволеності ефективністю казначейства міста.

Доцільним буде покращення взаємодії підрозділів казначейства на основі

застосування інформаційно-довідкової системи управління бюджетними процесами. Враховуючи той факт, що інформаційна система покликана отримувати та зберігати інформацію про створені інформаційні продукти, а також про усі інформаційно-інтелектуальні ресурси, що надійшли в процесі бюджетної діяльності, УДКСУ в місті Тернополі отримає можливість нарощувати свій інформаційний ресурс та покращувати співпрацю з розпорядниками бюджетних коштів, розвиваючись інтенсивно, а не екстенсивно, орієнтуючи свою політику на підвищення якості надаваних послуг і довгостроковий сталий розвиток. Отримання організаційно-управлінського ефекту від впровадження пропонованого інформаційного продукту пов'язане зі скороченням термінів оброблення інформації про бюджетні процеси, оскільки розроблена інформаційна система дозволить формувати будь які звіти та виводити результати оброблення інформації у зручному для аналізу вигляді, що виступає очевидною перевагою будь якої інформаційної системи, основою якої є база даних. Використання комплексної інформаційно-довідкової системи "UA-Бюджет" дозволить скоротити кількість відповідальних виконавців, оскільки частину функцій, пов'язаних зі збором, обробленням і зберіганням інформації, вона візьме на себе. Скоротиться також і кількість операцій узгодження, оскільки вирішення деяких питань може бути здійснене у режимі "online". У результаті значно зменшиться кількість помилок, пов'язаних зі спотворенням інформації бюджетної роботи при усній передачі її від виконавця до виконавця, що дозволить удосконалити організацію руху інформаційних потоків. Загальний соціальний ефект від впровадження інтегрованої інформаційно-довідкової системи "UA-бюджет" проявиться у збільшенні користувачів створених інформаційно-інтелектуальних продуктів у бюджетній системі України, оскільки своєчасне використання облікової, організаційно-управлінської інформації про тенденції та досягнення казначейства і потреби потенційних розпорядників дозволить створювати обслуговування високої якості.

Також рекомендоване покращення професійного рівня працівників

міського казначейства. Проведене дослідження міського казначейства дозволило чітко позначити проблеми професійної адаптації молодих фахівців. Проблеми адаптації виявлені у формі: труднощі входження в посаду й оволодіння професією, недолік професійних знань, відсутність знань про специфіку діяльності адміністрації та структурного підрозділу, відсутність методичних рекомендацій, відсутність чіткої картини про виконання своєї роботи, складність у звиканні до роботи, труднощів при входженні у трудовий колектив, а так само відсутність мотивування молодого фахівця до професійного розвитку. Нами запропоновано програму соціологічного дослідження "Стан адаптації молодих фахівців до професійної діяльності в УДКСУ в місті Тернополі". Важливим для нашого дослідження є розуміння адаптації як безперервного процесу. В умовах сучасної професійної діяльності, коли відбувається часта зміна техніки та технологій, особистість змушено поспівати за цими змінами. Зміни відбуваються й у самій особистості, вони пов'язані з розвитком її потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, здібностей, досвіду, характеру, тобто соціальної та психологічної компонент. Оскільки ні працівник, ні організація не залишаються незмінними, вони змушені адаптуватися до змін один одного протягом усього часу співробітництва.

Створення адаптаційного механізму на підприємстві передбачає оптимізацію структурних підрозділів, організаційної структури та створення ефективної системи обміну інформацією, надаючи їм нових якостей. Реалізація стратегії підприємства повинна забезпечуватися відповідним стратегічним розвитком, що представляє собою сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що охоплює множини конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково-орієнтоване підприємство

використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Таким чином, важливим аспектом реалізації корпоративного стратегічного плану підприємства є організаційний розвиток, що передбачає адаптацію корпоративних відносин, організаційного дизайну, механізмів прийняття рішень, контролю та координації у відповідності до обраної стратегії. Забезпечення організаційного розвитку корпоративного підприємства у стратегічній перспективі вимагає розроблення відповідної стратегії, під якою запропоновано розуміти забезпечувальну стратегію формування та реалізації комплексу заходів, спрямованих на приведення у відповідність внутрішніх організаційних відносин, методів прийняття рішень, розподілу повноважень, відповідальності та функцій учасників корпоративних відносин обраним цілям стратегічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Форсування практичних розроблень у даній галузі дозволить привести казначейське обслуговування до тих принципів і стандартів, для виконання яких воно створювалося. Це дозволить розробити ефективну систему адаптації молодих фахівців, уперше призначених на державну службу. Від того, наскільки ефективно діють бюджетні установи, багато в чому залежить довіра населення до влади. Адаптація молодих фахівців до професійної діяльності на державній службі має практичне призначення, важливість якого на даний момент недооцінена. У зв'язку, із чим існує необхідність у детальному вивченні даного питання та переходу адаптації з винятково наукового феномена у використовуваний на практиці механізм взаємодії державної влади та молодих державних службовців. Для перевірки даного питання щодо практичної ефективності використання адаптації молодих фахівців окремо і було використане міське казначейство.

Метою здійснення соціологічного дослідження було вивчення стану адаптації молодих фахівців до професійної діяльності на державній службі казначейства нашого міста та шляхів його формування. Зазначена мета припускає вирішення наступних основних завдань:

- визначити рівень адаптації молодих фахівців;
- оцінити рівень стану адаптації молодих фахівців;
- проаналізувати труднощі, що виникають в молодого фахівця при професійній адаптації;
- проаналізувати думки молодих державних службовців про стан адаптації у бюджетній установі для подальшого співвіднесення з результатами фактичного рівня професійної адаптації;
- на основі опитування молодих держслужбовців казначейства відібрати необхідні технології для формування "повної" адаптації молодих фахівців, важливих на їхню думку.

Описано методику дослідження. Здійснювалося анонімне анкетне опитування по анкеті, що складається з 15 питань, що відображає питання, що стосуються оцінювання стану адаптації молодих фахівців на державній службі у міському казначействі. Обсяг вибірки склав 30 осіб з числа молодих державних службовців не старше 35 років, що вперше прийшли на роботу безпосередньо після закінчення освітньої установи, що працюють по отриманій спеціальності до закінчення трирічного терміну з моменту закінчення освітньої установи. Таким чином, нам вдалося одержати рівень стану адаптації молодих фахівців на державній службі бюджетної організації, виявлено первинні проблеми у даній сфері, вироблено методику й інструментарій для наступного повномасштабного соціологічного дослідження.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Горелов Д. Сучасні стандарти надання публічних послуг громадянам органами державної влади. Стратегічні пріоритети. 2007. № 3 (4). С. 12–16.
2. Горлач М., Кремень В. Політологія : наука про політику: підручник для студ. вищ.навч. закл. К. : Центр учб. літератури, 2009. 840 с.
3. Горькова Н. Формування якостей ідеального державного управління. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України; за заг. ред. проф. В. С. Загорського. 2007. Вип. 13 – С. 325-331.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект; пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ, 2009. 478 с.
5. Грицяк І.А. Розвиток європейського управління в контексті впливу на державне управління в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр.: 25.00.01 / Грицяк Ігор Андрійович. – НАДУ при Президентові України. – К., 2006. – 36 с.
6. Данилюк-Черних І. М. Використання в кадровому менеджменті комп'ютерного тестування за концепцією Томаса-Кілмена // І. М. Данилюк-Черних, А. Б. Лис, В. П. Петренко // Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства. : матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 01.11.-01.12. 2014 р. м. Полтава. – Ч. 1. – Полтава : видавець ФОП Мирон І. А., 2014. – С. 330–332.
7. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики і синергізму. Регіональна економіка. № 1, 2011. С. 148-155.
8. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління, 2011. Вип. 4(35). С. 467–475.
9. Дембіцька С. Л. Кадрове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в реалізації адміністративних послуг населенню України. Митна

справа: науково-аналітичний журнал. Л.: Нац. ун-т "Одеська юрид. акад.", 2008. № 4. С. 59–63.

10. Державне управління в Україні: навч. посібн.; за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

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

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

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

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

15. Джига Т. В. Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1797/>

16. Джига Т. В. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1508/#_ftn10

17. Дзвінчук Д. І., Петренко В. В. Мета, цілі і критерії інтелектуалізації підготовки корпусу державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: матеріали VI-ї Всеукраїнської науково-

практичної конференції за міжнародною участю, 22 листопада 2011 р. Полтава: ПолтНТУ, 2011. С.167-169.

18. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703>

19. Дубич К. В. Менеджеріалізм у наданні державних послуг населенню в соціальній сфері: досвід Великобританії. Публічне адміністрування: теорія та практика. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. Вип. 2. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dkvsdv.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dkvsdv.pdf)

20. Дюркгейм Э. Метод социологии; пер. с фр. Западно-европейская социология XIX -начала XX веков / под ред. В. И. Добренькова. М.: Издание Международного Университета Бизнеса и Управления, 1996. С. 309–365.

21. Електронне врядування у 100 містах України: результати дослідження. ОПОРА. URL: <http://oporaua.org/news/5764-elektronne-vrjaduvannja-u-100-mistah-ukrajiny-rezultaty-doslidzhennja>

22. Електронний каталог кращих практик місцевого самоврядування. Інновації та кращі практики місцевого самоврядування. URL: <http://mx.despro.org.ua:8081/>

23. Е-урядування та е-демократія - пріоритети міжнародної ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд"/ Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України. URL: <http://dknii.gov.ua/?q=node/2020>

24. Європейська кваліфікаційна люстрація. Європейський вибір. URL: <http://www.europeanchoice.info/#!ukrainefree/cdpt>

25. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: монограф.; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князева; кол. авт.: В. Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), Л. М. Гогіна, І. В. Козюра, С. О. Кравченко, Ю. Г. Кальниш, Л. Г. Штика. К.: Вид-во НАДУ, 2005. 172 с.

26. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. Наукові праці. Політичні науки. Т.122. Вип.109. С. 32-37.

27. Єлагін В. П., [Лісничий В. В.](#), [Куценко О. Д.](#), [Крутії О. М.](#), [Райнін І. Л.](#) Політика регіональних органів влади: теорія та практика: монографія; за заг. ред. [В. П. Єлагін](#). Харків: Магістр, 2004. 180 с.
28. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління, 2013. Вип. 2. С. 28–35. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_2_5.pdf
29. Жарая С. Б. Формування механізмів підготовки кадрів у сфері дозвільної діяльності з урахуванням умов європейської інтеграції. Національна академія державного управління при Президентові України. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10zsbuei.pdf
30. Жовнір С.М. Суспільна та територіальна організація сфери послуг регіону в умовах ринкової трансформації (на прикладі Вінницької області): автореф. дис. канд. геогр. наук : 11.00.02. Інститут географії НАН України. К., 2008. 22 с.
31. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг: навч.-метод. матеріали О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. К.: НАДУ, 2012. 56 с.
32. Ільяшенко В. А. Світовий досвід реформування державного сектора у сфері надання управлінських послуг. Держава та регіони : наук.-вироб. журн. Серія: Державне управління. Запоріжжя: Класич. приватний ун-т, 2009. № 3. С. 10–13.
33. Інформація про анкетування щодо якості надання адміністративних послуг в центрах надання адміністративних послуг. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/2935.htm>
34. Кандзюба С. П., Кравцов О. В., Рева В. М. Актуальні завдання сучасної підготовки фахівців органів держслужби у сфері інформаційних технологій. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 3 (29). С. 235–240.

35. Карпенко О. В. Застосування CRM-концепції у процесі модернізації системи державних та муніципальних послуг. Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління. Мітер. Міжнар. наук.-практ. конф. (12.04.213) у 2-х частинах, Ч. 2; за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакумена, Т. В. Іванової. К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2013. С. 116-118.

36. Карпенко О. В., Литовченко О. В., Ткаченко В. Ю. Сучасне реформування системи державних освітніх послуг у Туреччині. Педагогіка і психологія. К.: ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського, 2012. № 2. С. 88–93.

37. Карпенко О. В. Тенденції державного реформування освітніх послуг у Республіці Польща. Педагогіка і психологія. 2011. № 4. С. 125–135.

38. Кастельс М. Становление общества сетевых структур. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология; под редакцией В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. 640 с.

39. Касьяненко М. М., Гринюк М. В., Цимбал П. В. Організація роботи та управління органами державної податкової служби України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ірпінь: Держ. податк. адмін. України, 2001. 229 с.

40. Кириченко О. В. Персонал як фактор упровадження систем адміністративних послуг в органах публічної влади. Державне управління: теорія та практика, 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_26

41. [Моніторинг Центрів надання адміністративних послуг](#). Фонд місцевої демократії. URL : http://www.pravo.org.ua/files/Adminposlugy/CfAS_monitoring/Report_Frankivsk.pdf

42. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник у 2-х т. ; за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, Т. 2, 2011. 568 с.

43. Павлов О. І. Сільські території як об'єкт впливу консолідованої державної політики. Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=41>.

44. Павлов О. Парадигма сільського розвитку. Економіка України. 2006. № 7. С. 41–48.
45. Павлов О. Селяноцентризм як висхідний принцип розбудови територій України. Економіка. Фінанси. Право. 2009. № 9. С. 14–17.
46. Павлов О.І. Модель сільського розвитку в Україні та її відповідність стандартам Європейського Союзу. Статистика України. 2006. № 3. С. 96–100.
47. Перша в Україні мережа Центрив надання адміністративних послуг. Ресурсний центр Гурт. URL: <http://gurt.org.ua/news/informator/23059/>
48. Перший рік діяльності нової влади: наміри, дії, результати (Аналітична доповідь Центру Разумкова). Національна безпека і оборона, 2011. № 3. С. 22–45.
49. Петриков А. В. Концепция сельского развития. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2002. № 2. С. 43–46.
50. Петриченко В. Ф. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року. Економіка АПК. 2012. № 11. С. 3.
51. Підтримка децентралізації в Україні DESPRO: Швейцарсько–український проект. URL: <http://despro.org.ua/>
52. Потканський Т. Польський досвід у розробці стандартів якості суспільних послуг і вимірювання виконання послуг. Оцінка та стандартизація якості муніцип. послуг: пробл. та перспективи: матеріали міжнар. конф. за підтримки Проекту "Голос громадськості", 14-16 лип. 2004 р., м. Київ. К.: Word Bank, PADKO, ICPS Project, 2004. С. 123-127.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя**

**Тернопільський осередок наукового товариства
імені Т. Шевченка
Технічний коледж
Зборівський коледж
Гусятинський коледж**

XXI

НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ

**Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя**

16-17 травня 2019 року



**ТЕРНОПІЛЬ
2019**

УДК 351

О. Мосій, канд. екон. наук., доц., О. Драй, М. Козюк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

УМОВИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

O. Mosiy, Ph.D., Assoc. Prof., O. Dray, M. Kozyuk

CONDITIONS OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF PUBLIC MANAGEMENT IN UKRAINE

Грунтовна публічна політика в Україні можлива лише на базі інтенсивного розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки, громадянського суспільства, громадянської культури та солідарності, що має велике значення у приватному житті членів суспільства і при політичному волевиявленні громадян. Для демократичного впливу визначальним є метод дискурсивного формування суспільної думки та дискурсивного волевиявлення. Єдність цінностей та тотожність цілей суспільства та держави через необхідну адекватність публічної та державної політик обумовлюють неможливість навіть теоретично істотного поділу суспільства і держави. У суспільстві завжди існують такі області, в тому числі економічні, і такі спільні завдання, де без впливу держави обійтися практично не можливо. Втручання держави у справи суспільства відбувається у випадках порушення цінностей і раціонально визначених інститутів суспільства (тобто порушення правил, норм, механізмів у складових публічної сфери), тому воно відбувається, як правило, за потребою, найчастіше в неявному вигляді, оскільки суб'єкти змішаної формації відслідковують дотримання своїх інтересів і недопущення втручання органів публічної влади з позиції власних інтересів.

Освідчена, економічно незалежна людина; гарантована діяльність інститутів свободи, рівності та братерства людей, інституцій, організацій; усвідомлення та реалізація засад громадянського суспільства; демократична, правова, соціальна держава; змішана конкурентоздатна економіка; участь суб'єктів громадянського суспільства в управлінні економікою; мирні, демократичні, еволюційні засоби вирішення протиріч і проблем в процесі класової співпраці; економічно, політично та ідеологічно домінуючий середній клас виступають базисом прогресу сучасного суспільства. Його ідеологічною основою є доктрина демократії, що включає політичну, економічну та демосоціальну. Слід зазначити, що високоосвічене громадянське суспільство, ефективна економічна система, – це не передумови, а наслідки і супутники демократизації суспільств. У цьому контексті оновлення українського парламенту за рахунок нових політичних сил принесе Україні значні позитивні зрушення в демократизації публічної сфери та її складових. Формула успіху така: широка коаліція – демократизація – успішна економіка – добробут населення. Важливим джерелом і процесом вирішення соціальних протиріч і проблем у суспільствах виступає модернізація як еволюційна зміна суспільства. Фундаментальною її причиною модернізації є необхідність усунення протиріч між розвиненими потребами демосоціальної сфери та формацією суспільства. Модернізація базується на ідеї еволюційного вибору суспільством тієї чи іншої інституціональної альтернативи. Вона охоплює складові публічної сфери: економічну, соціальну, політичну та соціокультурну.

Слід зазначити, що реалізація державної політики забезпечується механізмом держави, визначальною складовою якого є інституції системи державного управління. При цьому державне управління поширюється на економічні, соціальні, політичні та духовні відносини в суспільстві. Регулююча роль держави з'явилася разом з

виникненням держави, заперечувати її не потрібно – ліквідувати її неможливо. Проблема полягає в іншому: регулююча роль держави не повинна обмежувати саморозвиток суспільства. Правда, цей теоретичний постулат реалізувати в повному обсязі практично неможливо, оскільки всяке регулювання зачіпає саморозвиток. Мова, мабуть, може йти лише про магістральний шляху саморозвитку. Публічне управління є одним із визначальних інститутів сучасного суспільства. За роки незалежності в Україні закладалися основи публічного управління як спеціальної наукової теорії, характерною особливістю якої є сучасний міждисциплінарний тип знань, притаманний інформаційному суспільству, суспільству знань.

Важливими є філософські засади, що виступають першим структурним компонентом спеціальної теорії, що характеризують онтологічні та гносеологічні аспекти. Саме він визначає суб'єкт, об'єкт, предмет публічного управління, його сфери, сутнісні протиріччя та зв'язки, основний понятійно-категоріальний апарату. Філософське обґрунтування публічного управління полягає у визначальних складових: вивчення природи управління в суспільстві, громаді, колективі та його генезису, сутності управління, пізнання об'єктивності управління справами суспільства, громади і колективу; природа та обсяг знань про управління справами суспільства; дослідження загальних передумов пізнання феномену публічного управління, виявлення умов його достовірності та істинності; аналіз проявів публічного управління як результату знання, що виражає реальний, дійсний стан публічного управління; пізнання об'єктивності відносин у системі суб'єкт – об'єкт публічного управління, фундаментальних основ управління суспільством і колективом, його принципи; формування та реалізація цінностей і цілей людського колективу, громади та суспільства як предмету публічного управління та визначальних факторів, що формують і визначають управлінський вплив; пізнання складових публічної сфери як взаємопов'язаних систем, що визначають управлінські впливи на суспільство, громаду; поведінка людини при реалізації публічного управління та формування публічно активного та відповідального члена колективу, громади, суспільства, зокрема співвідношення етики та реальної поведінки; відносини між особами, громадами, групами інтересів і суспільством у процесі управління справами колективу, громади, суспільства; прояв і забезпечення прав, свобод і відповідальності особи, органів публічного управління, їх співвідношення в процесі публічного управління, при вирішенні конфліктів інтересів особи, людського колективу, громади, держави, суспільства; сутність і співвідношення самоврядування, публічного управління, державного управління, функціонального, галузевого, регіонального та управління громадами, централізованого управління та самоврядування, централізації та децентралізації, концентрації та деконцентрації, організації та самоорганізації; естетика управлінської діяльності як мистецтво управління, що формує суспільну думку про результативність і ефективність публічного управління; логіка у публічному управлінні, що вивчає форми і закони мислення; філософія свідомості та відповідальності в публічному управлінні. Другий структурний компонент теорії публічного управління – понятійно-категоріальний апарат. Саме у поняттях і категоріях на рівні високої розумової діяльності людина пізнає дійсність, сутнісні характеристики соціального буття.

Література

1. Грицяк І. А. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монограф. / відп. ред. І. А. Грицяк. – К.: К.І.С., 2009. – 240 с.
2. Тимків В. М. Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні / В. М. Тимків // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 3. – С. 70–73.

ЗМІСТ

Секція: МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА МЕХАНІКА.....	5
Г. Козбур, О. Шкодзінський, канд. техн. наук, доц.	5
РОЗРАХУНОК СТАЛИХ ІНТЕГРУВАННЯ ДЛЯ УМОВ ВТРАТИ СТІЙКОСТІ ПРУЖНО-ПЛАСТИЧНОГО ДЕФОРМУВАННЯ ТОНКОСТІННИХ ОСЕСИМЕТРИЧНИХ ОБОЛОНОК В УМОВАХ СНС.....	5
С. Федак, канд. техн. наук, доц., О. Ясній, д-р. техн. наук, проф.....	7
НАПРУЖЕННЯ ІНІЦІАЦІЇ ПЕРЕРИВЧАСТОЇ ТЕКУЧОСТІ СПЛАВУ АМГ6	7
Секція: МАШИНОЗНАВСТВО ТА МАШИНОБУДУВАННЯ	8
А. Бабій, канд. техн. наук, доц.	8
ВИБІР КРИТЕРІЇВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ОПТИМАЛЬНИХ ПАРАМЕТРІВ ОБПРИСКУВАЧА	8
В. Васильків, д-р. техн. наук, проф., Л. Данильченко, канд. техн. наук, доц.	9
МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДПРУЖИНЕННЯ ПРИ ФОРМУВАННІ ДЕТАЛЕЙ З ЛИСТОВОГО МАТЕРІАЛУ	9
Т. Вітенько, д-р. техн. наук., проф., В. Шанайда, канд. техн. наук, доц., В. Лазарюк, канд. техн. наук, доц.	11
РОЛЬ ІНОВАЦІЙНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ FАВLAV В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗА НАПРЯМАМИ "ГАЛУЗЕВЕ МАШИНОБУДУВАННЯ" ТА "ПРИКЛАДНА МЕХАНІКА"	11
Л. Данильченко, канд. техн. наук, доц., Д. Радик, канд. техн. наук, доц.	13
ЧИСЕЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛИШКОВИХ НАПРУЖЕНЬ В ПРОЦЕСАХ РІЗАННЯ МЕТАЛІВ	13
Т. Довбуш, канд. техн. наук, ст. викл.; Н. Хомик, канд. техн. наук, доц., Б. Дунець.....	15
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИКЛІЧНОЇ ТРИЩИНОТРИВКОСТІ КОНСТРУКТИВНОЇ СИСТЕМИ	15
А. Дячун, канд. техн. наук, доц., М. Дичковський, канд. техн. наук, доц., Р. Котик	17
ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ЗМІШУВАННЯ КОРМОВИХ СУМІШЕЙ ГВИНТОВИМ КОНВЕЄРОМ-ЗМІШУВАЧЕМ.....	17
А. Дячун, канд. техн. наук, доц., В. Михайлюк, В. Гандзій.....	18
ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДПРУЖИНЕННЯ КОМБІНОВАНОЇ ГВИНТОВОЇ ЗАГОТОВКИ	18
Р. Комар, канд. техн. наук., доц.	19
УМОВА РІВНОВАГИ ПАР КОНТАКТУ ЗАПОБІЖНОЇ МУФТИ.....	19

С. Захарчук, В. Желізний, В. М. Дуда.....	156
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ	156
Т. Королюк, канд. економ. наук, доц.....	158
ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	158
Т. Лібусь, Н. Кирич, д-р. екон. наук, проф.	159
ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	159
Л. Малюта, докт.економ.наук., доц., Г. Нагорняк, канд.техн.наук., доц., Т. Кузь. 160	160
МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	160
О. Міщук	162
ПРОБЛЕМИ ВИВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ НА РИНОК	162
О. Мосій, канд. екон. наук., доц., О. Драй, М. Козюк.....	163
УМОВИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ..	163
Г. Нагорняк, канд. техн. наук., доц., І. Нагорняк	165
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	165
А. Оксентюк, канд. екон. наук., І. Будник, Я. Козій.....	167
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОДИН З ВАЖЛИВИХ ФАКТОРІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	167
І. Стойко, канд. техн. наук, доц.	169
АНТИБЮРОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ.....	169
І. Тернавський, О. Алонге, А. Раза	171
ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ЯК ЧИННИКІВ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ПОСТКОНФЛІКТНИХ УМОВАХ.....	171
І. Федішин, канд. екон. наук, Ж. Жарковська, О. Я. Кунинець	173
ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВУ СУЧАСНИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ.....	173
Н. Юрик, канд. екон. наук., доц., С. Дмитрів, Г. Ю. Колесник.....	175
ВПЛИВ МЕХАНІЗМУ ІНТЕНСИВНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	175
Н. Є. Юрик, канд. екон. наук., доц., В. Л. Ліпська, О. Т. Ференц.....	177
ВИЗНАЧАЛЬНІ СУБ'ЄКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	177