

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГУЛА Олена Василівна

**Удосконалення організації діяльності органу
державної влади. / Improving the organization of
the public government body**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-23
О. В. Гула

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Н. М.
Кривокульська

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"15" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

Вступ

Актуальність проблеми. Реформи у суспільстві і зміни у реалізації державної політики в соціальній, фінансово-економічній та інших сферах ставлять підвищені вимоги до діяльності усіх без виключення державних органів. Особливо це стосується фінансових органів держави, діяльність яких стосується бюджетів різних рівнів, здійснення операцій з фінансовими ресурсами, фінансування освіти, охорони здоров'я та інших сфер. Саме діяльність за цими напрямками актуалізує питання організації роботи органів державної влади та її вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми організації діяльності і розвитку органів державної влади, особливостей діяльності цих органів щодо реалізації фінансової політики держави відображені у працях вітчизняних учених-економістів як: О.Вагонова, О.Горпинич, М.Дем'янчук, О.Кириленко, А.Крисоватий, Т.Кублікова, Е.Курганська, А.Слюз, В.Чорнобаєв, А.Шебанов та інших. Разом з тим динамізм зовнішнього середовища зумовлює появу ризиків і негативних факторів, що зумовлюють необхідність вдосконалення організації діяльності органів державної влади. Серед них виокремимо такі: недосконалість правових та інституційних основ діяльності, неналежна ефективність фінансового механізму управління економікою на усіх її рівнях тощо. Це зумовлює необхідність проведення додаткових досліджень та пошуку напрямів удосконалення організації діяльності органів державної влади та обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму організації діяльності органу державної влади.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкриття сутності і здійснення змістової характеристики органів державної влади та організації їх діяльності;

- обґрунтування методологічних основ дослідження організації діяльності органів державної влади;
- аналіз організаційно-функціональної структури органу державної влади;
- аналіз практики роботи органу державної влади;
- оцінка стану взаємодії досліджуваного органу державної влади в процесі організації його діяльності;
- визначення напрямів вдосконалення організаційної структури органу державної влади в контексті підвищення результативності його діяльності;
- ідентифікація векторів посилення кадрового потенціалу органу державної влади як інструменту вдосконалення його організаційної структури.

Об'єктом роботи є процес організації діяльності органу державної влади (Головного управління державної казначейської служби України у Закарпатській області).

Предметом роботи є теоретичні і практичні питання вдосконалення організації діяльності органу державної влади.

Для досягнення мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для системної характеристики органів державної влади та організації їх діяльності – розділ 1); факторний аналіз (для виявлення чинників, що зумовлюють необхідність вдосконалення механізму організації діяльності органу державної влади – розділи 2, 3); структурний аналіз (для визначення організаційно-функціональної структури органу державної влади – розділ 2).

Теоретична новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування і вдосконалення механізму організації діяльності органу державної влади.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму організації діяльності органу державної влади

можуть бути використані у практичній роботі Головного управління державної казначейської служби України у Закарпатській області, інших публічних організацій.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тезу доповідей на всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 27.10.2022р.) [4].

Структура і обсяг роботи. Робота розміщена на 53 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 40 позицій, 30 рисунків, 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність і змістова характеристика органів державної влади та організації їх діяльності

Органи державної влади є частиною механізму держави, організаційним утворенням, яке має функціональне і завданнєве навантаження, відповідні ознаки (рис. 1.1).

Ознаки органів державної влади
<p>1. Орган держави володіє певною самостійністю, автономією, проте він є частиною єдиного механізму держави, займає в державній машині своє місце і міцно пов'язаний з іншими її частинами.</p> <p>2. Орган держави складається з державних службовців, які перебувають в особливих правовідносинах з органом.</p> <p>3. Службовці держави безпосередньо не виробляють матеріальних благ, тому їх утримання покладається на суспільство.</p> <p>4. Органи держави мають внутрішню будову (структуру). Вони складаються з підрозділів, скріплених єдністю цілей, заради досягнення яких утворені, і дисципліною, яку всі службовці зобов'язані дотримуватися.</p> <p>5. Найважливішою ознакою органу держави є наявність у нього компетенції — владних правоспроможностей (сукупності прав і обов'язків) певного змісту та обсягу. Реалізація органом держави своєї компетенції — це не тільки його право, а й обов'язок.</p> <p>6. Згідно зі своєю компетенцією орган держави володіє владними повноваженнями, які виражаються:</p> <p style="margin-left: 20px;">а) у можливості видавати обов'язкові до виконання правові акти. Ці акти можуть бути нормативними або індивідуально-визначеними (акти застосування норм права);</p> <p style="margin-left: 20px;">б) у забезпеченні виконання правових актів органів держави шляхом застосування різних методів, в тому числі методів примусу.</p> <p>7. Для здійснення своєї компетенції орган держави наділяється необхідною матеріальною базою, має фінансові кошти, свій рахунок у банку, джерело фінансування (з бюджету).</p> <p>8. Орган держави бере активну участь в реалізації функцій держави, використовуючи для цього відповідні форми і методи.</p>

Рис. 1.1. Ознаки органів державної влади

Примітка. Наведено за [16]

Органи державної влади належать до публічної сфери і до органів публічної влади, а тому для них характерні ті ж самі ознаки, що й для публічної влади, загалом (рис. 1.2).

Ознаки органів публічної влади

- спрямованість на виконання суспільних завдань і функцій;
- інституційний характер;
- легітимність;
- відособленість апарату, що здійснює цю владу, від населення;
- структурованість за територіальною ознакою;
- загальність, тобто охоплення владою всіх осіб на відповідній території;
- безперервність функціонування (за наявності окремих тимчасових органів);
- універсальність, тобто спрямованість на вирішення усіх справ суспільного значення;
- обов'язковість владних рішень для всіх суб'єктів на відповідній території;
- функціонування у правових формах, тобто діяльність за законодавчо встановленою процедурою і оформлення владних рішень правовими актами;
- можливість використання передбачених законодавством засобів примусу для реалізації своїх рішень;
- право встановлювати і стягувати загальнообов'язкові податки і збори з населення; самостійне формування бюджету¹

Рис. 1.2. Ознаки органів публічної влади

Примітка. Наведено за [17]

Наведені на рис. 1.1-1.2 ознаки є загальними. Тому у табл. 1.1 ми систематизуємо авторські трактування поняття «орган державної влади», які вказують на певні його особливості (організаційні, функціональні та інші).

Таблиця 1.1

Систематизація авторських трактувань поняття «орган державної влади»

№	Зміст трактування
1	2
1	Органи державної влади являють собою особливий апарат, здійснюючий публічну владу. Саме через діяльність органів державної влади реалізуються завдання і функції держави, тільки органи державної влади та їх посадові особи, виступаючи від імені держави, виражають волю держави загалом. При цьому держава завжди здійснює свою діяльність через уповноважені ним органи державної влади, які опосередковують волю держави в своїй діяльності, а самі державні органи мають лише ті компетенції, які були їм надані державою (В. Романов).
2	Важливою ознакою будь-якої держави є державний апарат – система органів державної влади (державних органів), через діяльність яких здійснюється державна влада, реалізуються функції держави та забезпечується захист її інтересів (А. Сухорукова), кожна держава здійснює свої функції за допомогою спеціально створеного державного апарату, тобто визначеної сукупності державних органів (Н. Нижник). Як зауважує слушно з цього приводу І. Ткач , органи державної влади створюються на виконання функцій держави, а здійснення державної влади є метою їхньої діяльності.

Продовження табл. 1.1

1	2
3	<p>Орган держави – це організована частина державного механізму, наділена владними повноваженнями, певною компетенцією і необхідними засобами для здійснення завдань, що стоять перед державою на конкретній ділянці державного керівництва суспільством. При цьому органом держави може бути як одна посадова особа, так і організована група (колектив) посадових осіб і службовців (Н. Кешикова, О. Чепунов та інші).</p>
4	<p>Дещо схоже розуміння органу державної влади можна знайти у Б. Габричидзе та А. Чернявського, які, з одного боку, вважають такий орган складовим підрозділу державного апарату і в той же час відносно відокремленим його підрозділом, який бере участь у здійсненні завдань та функцій держави і діє від його імені і за його дорученням, має відповідну компетенцію і структуру, наділений встановленим законодавством обсягом владних повноважень, застосовує властиві йому форми і методи діяльності.</p>
5	<p>В. Федоренко розуміє під органами державної влади – колегіальні та одноособові органи, наділені юридично визначеними державно-владними повноваженнями та необхідними засобами для здійснення функцій і завдань держави. Формуються безпосередньо народом (шляхом виборів) і державою, мають відповідну внутрішню організаційну структуру.</p>
	<p>Л. Наливайко зауважує, що, синтезуючи результати наукових досліджень, можна стверджувати, що терміни «державний орган» і «орган держави» є синонімічними і вживаються в юридичній літературі для позначення одного і того ж явища. Тому доцільно використовувати ці терміни як рівнозначні, тотожні. При цьому вчений розглядає орган державної влади через призму його статусу, пояснюючи це тим, що статус державного органу може бути визначений підзаконними актами, прийнятими на основі так званих статусних законів, натомість статус органів державної влади визначається виключно Конституцією України і (або) законами України.</p>

Наведено за [27]

У літературному джерелі [27] зазначено наступне: «На основі проведеного дослідження доходимо висновку, що орган державної влади та державний орган можна розглядати у двох значеннях, вузькому та широкому. Тобто, з одного боку, як такий, що має владні повноваження, але з іншого, повноваження якого спрямовані для виконання спеціальних функцій та завдань держави щодо підтримання нормальної життєдіяльності в країні. Саме через компетенцію органу державної влади розкривається його сутнісна властивість, виражена кількісними показниками можливостей такого органу, які відображені відповідними правами та обов'язками, що і показує в результаті мету його створення.. Тобто такий орган може бути створений

тільки на підставі закону та для виконання завдань держави, яка за його допомогою і виконує свої функції у суспільстві» [27].

«Сутність державної влади полягає в тому, що вона справляє цільовизначальний, організуючий, регулюючий вплив на все суспільство. Втілення державної влади в діяльність органів державної влади через такі засоби її здійснення, як політика, адміністративні акти, правові норми, економічне стимулювання, ідеологічний вплив, способи примусу забезпечує функціонування державно-владного механізму» [1].

«Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими працівниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності. Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності» [11].

Основні складові функції організації діяльності ілюструє рис. 1.3.

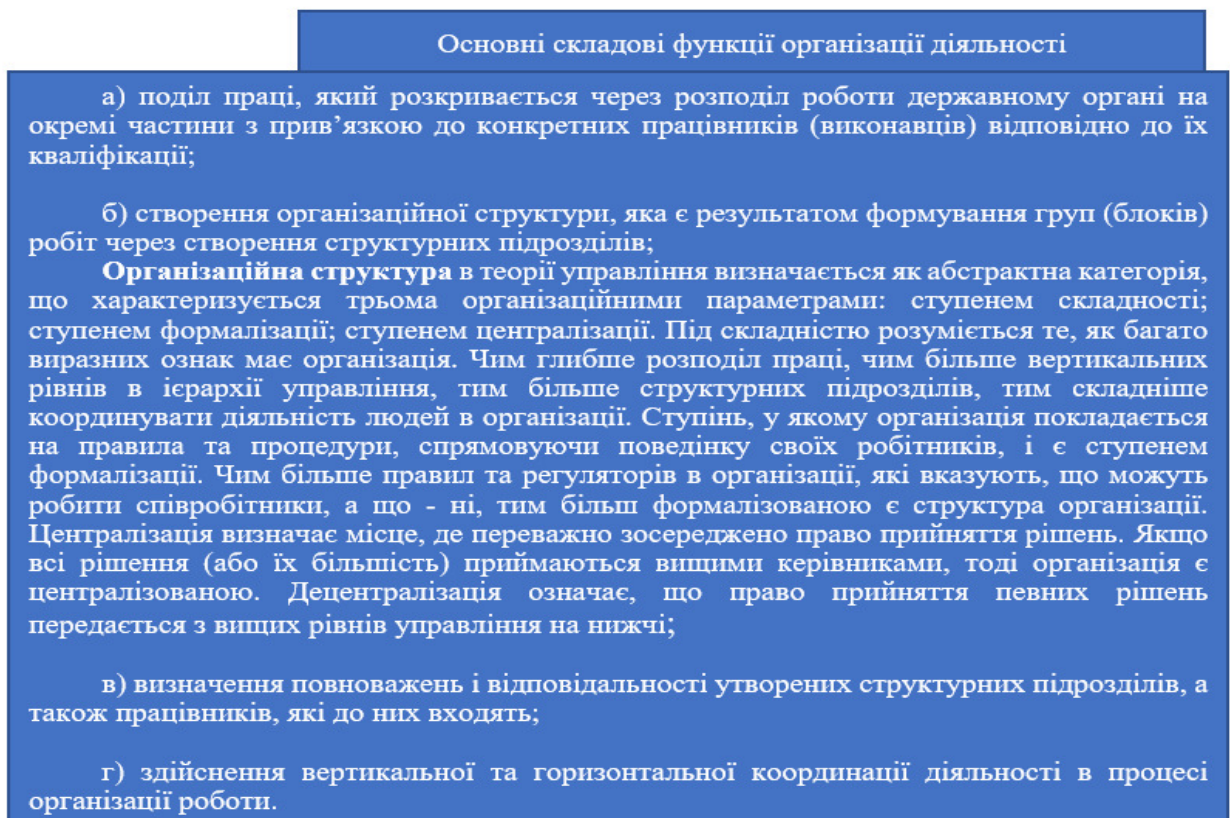


Рис. 1.3. Основні складові функції організації діяльності
 Наведено за [11]

На продовження рис. 1.3 зазначимо що організаційні структури державних органів є:

- складними і, як правило, охоплюють чотири рівні управління;
- високо формалізованими, оскільки виконання державними органами функцій і завдань вимагає чіткого регламентування роботи;
- значним чином централізовані, що вказує на наявність ієрархічних рівнів управління.

Організація діяльності в будь-якій організації, в тому числі, в органі державної влади, є і функцією, і процесом.

Особливості організації діяльності як функції розкриває рис. 1.4.

Організація діяльності як функція
<p>Встановлення організаційно-економічних відносин між персоналом перетворює розрізнені виконавців у високопродуктивну групу, здатну реалізувати єдину для них мету. Це досягається шляхом послідовного здійснення функції менеджменту "організування", зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення мети і завдань спільної діяльності персоналу; - виявлення потреби в ресурсах і забезпечення ними; - встановлення послідовності дій виконавців, тривалості й термінів виконання їх; - вибору способів здійснення необхідних дій і взаємодії людей для реалізації мети. <p>Організація як функція менеджменту — це процес створення структури організації, що дає змогу її працівникам ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті полягає в забезпеченні переходу від стратегії до структури.</p> <p>Практичним результатом виконання організаційної функції вважається:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами; • 2) регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб; • 3) затвердження положень, інструкцій; • 4) підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах

Рис. 1.4. Організація діяльності як функція управління

Примітка Наведено за [18]

Особливості організації діяльності як процесу управління розкриває табл. 1.2. Ці особливості розкриваються через відповідні фази (етапи) управління.

Таблиця 1.2

Особливості організації діяльності як процесу управління

№	Особливості
1	2
1	<p>Фаза ініціювання — охоплює роботи починаючи від виникнення причини створення організації і закінчуючи формуванням апарату управління нею та включає в себе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • визначення завдань організації; • визначення способів вирішення поставлених завдань; • проектування системи комунікацій та інформаційного забезпечення тощо;
2	<p>Фаза облаштування (координації) – включає діяльність від початку формування організації до визначення завдань поточної діяльності, передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • визначення видів діяльності організації; • визначення складу виконавців робіт чи надання послуг; • створення системи мотивації працівників тощо;
3	<p>Фаза розпорядча (адміністрування) – охоплює поточне керівництво організацією і роботи щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> • делегування повноважень та відповідальності; • прийняття рішень; • визначення змісту розпоряджень; • забезпечення процесу виконання розпоряджень тощо.

Примітка Наведено за [33]

Отже, органам державної влади притаманні відповідні особливості, які значною мірою визначають побудову їх організаційних структур. Сама ж функція організації діяльності є й процесом і функцією, що зумовлює особливості її практичної реалізації.

1.2. Методологічні основи дослідження організації діяльності органів державної влади

Методологічні основи дослідження організації діяльності органів державної влади, перш за все, вимагають визначення ролі системного підходу у діяльності цих органів.

Системний підхід розглядає об'єкти (у нашому випадку орган державної влади) як цілісне утворення, яке містить взаємопов'язані і взаємодіючі частини. Такі взаємопов'язаність і взаємодія доводять, що вини забезпечуються через організаційний, інформаційно-комунікативний, кадровий та інші напрями діяльності. Головним із цих напрямів є організаційний (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Система як цілісна множина компонентів

Примітка. Наведено за [28]

Крім того, системний підхід розглядає об'єкти (у нашому випадку орган державної влади) як частину системи більш високого рівня (порядку).

Реалізація системного підходу вимагає врахування особливостей і побудови діяльності органу державної влади на таких принципах (рис. 1.6).

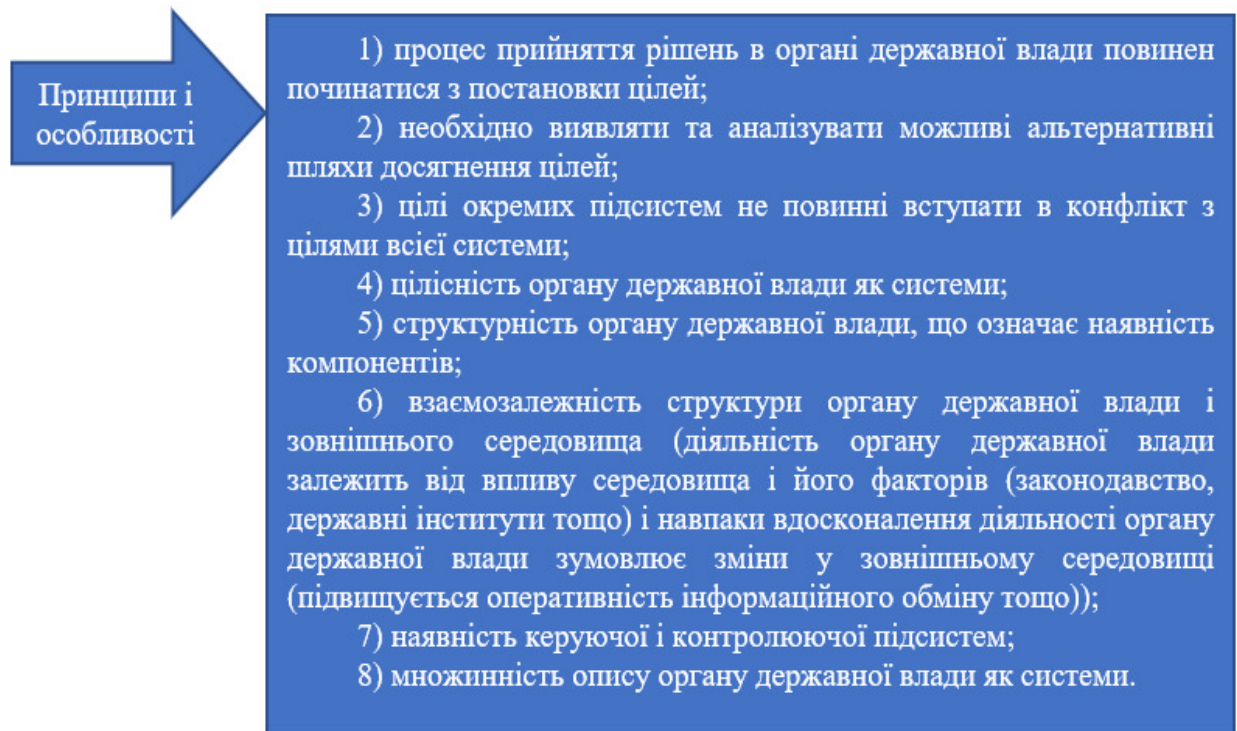


Рис. 1.6. Особливості і принципи побудови діяльності органу державної влади (в контексті системного підходу)

Примітка Сформовано автором

Діяльність органів державної влади спрямована на надання послуг. Тому, виробнича підсистема є важливим компонентом системи управління цими органами. Причому, підсистема «продукування і надання послуг» пов'язана з іншими організаційними підсистемами (інформаційною, комунікаційною, кадровою тощо).

Системний підхід часто застосовується поряд із комплексним підходом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння системного і комплексного підходів до управління

Характеристика підходу	Комплексний підхід	Системний підхід
Механізм реалізації установки	Прагнення синтезу з урахуванням різних дисциплін (з наступним підсумовуванням результатів)	Прагнення синтезу у межах однієї наукової дисципліни лише на рівні нових знань, які мають системообразующий характер
Об'єкт дослідження	Будь-які явища, процеси, стани, адитивні (суммативні системи)	Тільки системні об'єкти, тобто цілісні системи, що складаються із закономірно структурованих елементів
	Міждисциплінарний - враховує два або більше показників, що впливають на ефективність	Системний підхід у просторі та в часі враховує всі показники, що впливають на ефективність
Принципи	Відсутня	Системність, ієрархія, зворотний зв'язок, гомеостазис
Теорія та практика	Теорія відсутня, а практика неефективна	Системологія - теорія систем, системотехніка - практика, системний аналіз - методологія
Загальна характеристика	Організаційно-методичний (зовнішній), наблизений, різнобічний, взаємопов'язаний, взаємообумовлений, предтеча системного підходу	Методологічний (внутрішній), ближче до природи об'єкта, цілеспрямованість, упорядкованість, організованість, як розвиток комплексного підходу на шляху до теорії та методології об'єкта дослідження
Особливості	Широта охоплення проблеми при детермінованості вимог	Широта охоплення проблеми, але в умовах ризику та невизначеності
Розвиток	В рамках існуючих знань багатьох наук, що виступають окремо	В рамках однієї науки (системології) на рівні нових знань системотворчого характеру
Результат	Економічний ефект	Системний (емерджентний, синергічний) ефект

Примітка. Наведено за [20]

У контексті дослідження організації діяльності органів державної влади важливо вказати на ті принципи, які визначають системність певного утворення (рис. 1.7).

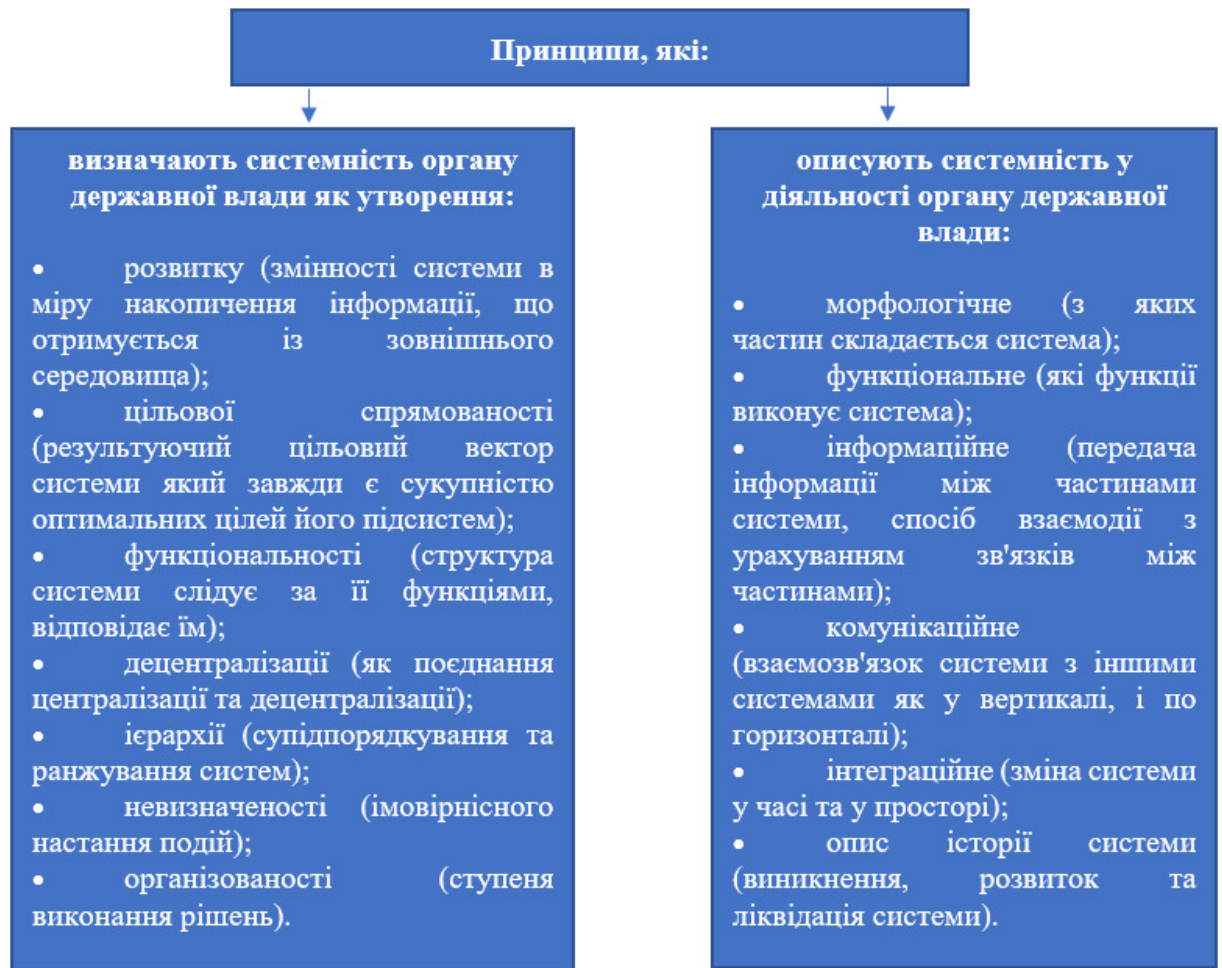


Рис. 1.7. Принципи, які визначають і описують системність певного утворення (органу державної влади)

Примітка. Адаптовано за [20]

Досліджуючи організацію діяльності органів державної влади, акцентуємо на тому, що для них як систем, які повинні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, важливою характеристикою є стійкість.

«Завдяки своїй стійкості система здатна інтегруватися з іншими системами, набувати нових властивостей, без загроз порушення її функціональності. Для економічних систем це виключно важлива властивість в умовах актуальності постійного пошуку шляхів ефективного

масштабування, використання можливостей глобалізації, збереження функціональності в умовах пандемій та інше» [28].

Отже, методологічні основи дослідження організації діяльності органів державної влади є синтезом підходів, передусім, системного, які характеризують особливості їх діяльності як систем. Цим системам притаманні принципи побудови, розвитку, реагування на зміни, які відбуваються ззовні.

Висновки до розділу 1

1. На побудову організаційних структур органів державної влади впливає специфіка їх діяльності, а тому цим структурам притаманні певні особливості. Функція організації діяльності органів державної влади є і процесом, і функцією, що визначає специфічність її практичної реалізації.

2. Методологічні основи дослідження організації діяльності органів державної влади є синтезом підходів (процесного, ситуаційного, системного, комплексного та інших), які характеризують особливості діяльності цих органів як систем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Аналіз організаційно-функціональної структури органу державної влади

Досліджуваним органом державної влади є Головне управління державної казначейської служби України у Закарпатській області (ГУ ДКСУ у Закарпатській області). Воно є територіальним органом [Державної казначейської служби України](#).

Організаційно-функціональна структура досліджуваного органу державної влади, передусім, повинна досліджуватися з позиції системного підходу. Отже, з позиції цього підходу досліджуваний орган є підсистемою в системі органів вищого рівня, перш за все, [Державної казначейської служби України](#) (Держказначейство, ДКСУ) (рис. 2.1).

Завдання і функції Державної казначейської служби України

Основними завданнями Державної казначейської служби України є реалізація державної політики у сферах казначейського обслуговування бюджетних коштів, бухгалтерського обліку виконання бюджетів та внесення на розгляд Міністра фінансів пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у зазначених сферах.

На основі завдань покладених на ДКСУ цей орган здійснює:

- введення єдиного казначейського рахунка, відкритого у НБУ;
- узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення відповідних актів права;
- відкриття, закриття та обслуговування рахунків у системі електронного адміністрування податків;
- управляє наявними фінансовими ресурсами, що консолідуються на єдиному казначейському рахунку;
- обслуговує кошти фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування, інших клієнтів та кошти єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- розміщує на офіційному веб-сайті Казначейства звітність про виконання Держбюджету України та інформацію про виконання місцевих бюджетів, річну консолідовану фінансову звітність про загальний майновий стан і результати діяльності суб'єктів держсектору та бюджетів;
- здійснює інші повноваження, визначені законом.

Казначейство здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи.

Рис. 2.1. Функціональне і завданнєве навантаження Держказначейства

Примітка. Наведено за [6]

Інформація про процес реорганізації Держказначейства подана на рис. 2.2.

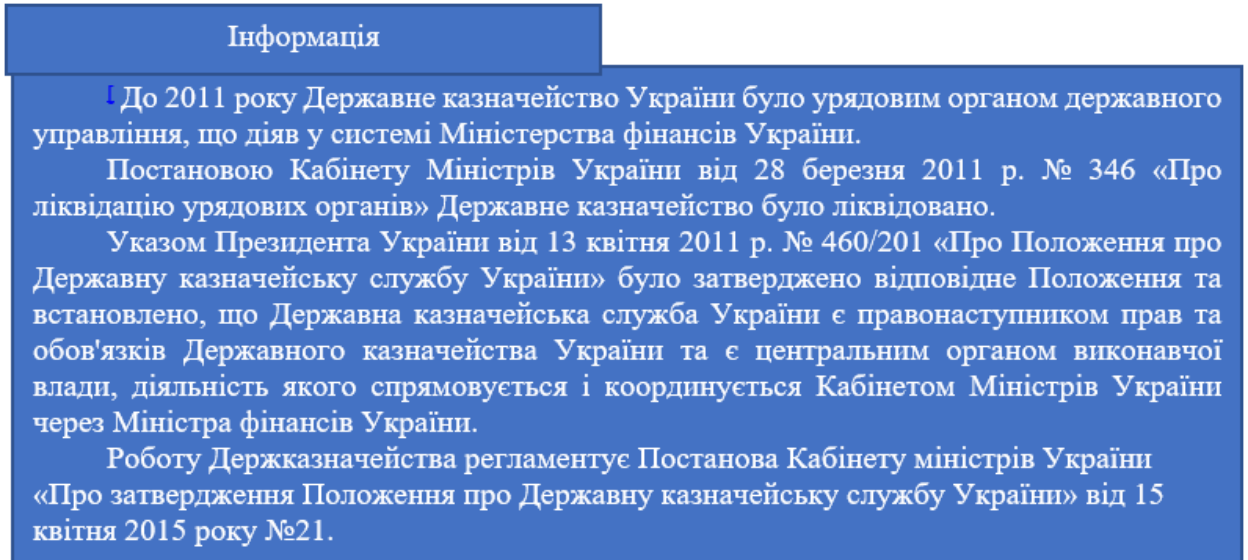


Рис. 2.2. Інформація про реорганізаційні процеси Держказначейства

Примітка. Наведено за [6]

Держказначейство має організаційну структуру і реалізує діяльність через свої територіальні органи в областях України (рис. 2.3-2.4).



Рис. 2.3. Організаційна структура управління Держказначейства [26]

«Державна казначейська служба України (далі – Казначейство) має організаційну структуру, що включає в себе апарат Казначейства та територіальні органи, в тому числі: головні управління Казначейства в Автономній Республіці Крим, областях, м. Києві та м. Севастополі – 27, управління (відділення) Казначейства у районах, районах у містах, містах обласного, республіканського значення – 627; з них такі, що функціонують – 591 (без тимчасово окупованих Російською Федерацією територій в Донецькій, Луганській областях та Автономної Республіки Крим)» [26].

Територіальні органи Держказначейства у Закарпатській області ілюструє рис. 2.4.

Закарпатська область
Головне управління Казначейства у Закарпатській області
Управління Казначейства у м. Ужгороді
Управління Казначейства в Іршавському районі
Управління Казначейства в Ужгородському районі
Управління Казначейства у Берегівському районі
Управління Казначейства у Великоберезнянському районі
Управління Казначейства у Виноградівському районі
Управління Казначейства у Воловецькому районі
Управління Казначейства у Міжгірському районі
Управління Казначейства у Перечинському районі
Управління Казначейства у Рахівському районі
Управління Казначейства у Свалявському районі
Управління Казначейства у Тячівському районі
Управління Казначейства у Хустському районі
Мукачівське управління Казначейства

Рис. 2.4. Територіальні органи Держказначейства у Закарпатській області

Примітка. Наведено за [25]

У відповідності до положення [22] ГУ ДКСУ у Закарпатській області має визначені цим регламентом завдання і функції (рис. 2.5).

Функції і завдання ГУ ДКСУ у Закарпатській області

Основним завданням Головного управління Казначейства є реалізація державної політики у сферах казначейського обслуговування бюджетних коштів, бухгалтерського обліку виконання бюджетів.

Головне управління Казначейства відповідно до покладених на нього завдань та в установленому законодавством порядку:

- 1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, готує та вносить в установленому порядку пропозиції щодо його вдосконалення;
- 2) здійснює через систему електронних платежів Національного банку України розрахунково-касове обслуговування розпорядників, одержувачів бюджетних коштів та інших клієнтів, операцій з коштами бюджетів;
- 3) здійснює відкриття і закриття рахунків в національній валюті, проводить операції на рахунках, формує та видає виписки з них;
- 4) здійснює розподіл коштів між місцевими бюджетами, загальним та спеціальним фондами бюджету відповідно до нормативів відрахувань, визначених бюджетним законодавством, і їх перерахування відповідно до законодавства;
- 5) здійснює повернення коштів, помилково або надміру зарахованих до бюджету, за поданням органів, що контролюють справляння надходжень бюджету;
- 6) здійснює бюджетне відшкодування податку на додану вартість;
- 7) проводить відповідні розрахунки між державним та місцевими бюджетами, між місцевими бюджетами, а також між учасниками бюджетного процесу та суб'єктами господарювання;
- 8) формує та веде єдиний реєстр розпорядників та одержувачів бюджетних коштів і базу даних мережі розпорядників та одержувачів бюджетних коштів;
- 9) доводить до розпорядників та одержувачів бюджетних коштів витяг із розпису державного бюджету та зміни до нього, до місцевих фінансових органів – територіальний розподіл за міжбюджетними трансфертами та зміни до нього;
- 10) здійснює реєстрацію та облік бюджетних зобов'язань розпорядників та одержувачів бюджетних коштів;
- 11) здійснює платежі за дорученнями розпорядників та одержувачів бюджетних коштів відповідно до законодавства, в тому числі платежі, пов'язані з виконанням зобов'язань, взятих під державні та місцеві гарантії;
- 12) перераховує міжбюджетні трансферти;
- 13) забезпечує казначейське обслуговування бюджетних коштів під час реалізації спільних з міжнародними фінансовими організаціями проектів;
- 14) здійснює безспірне списання коштів державного та місцевих бюджетів або боржників на підставі рішення суду;
- 15) здійснює безспірне вилучення коштів із місцевих бюджетів відповідно до Бюджетного кодексу України;
- 16) обслуговує кошти фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування, інших клієнтів та кошти єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- 17) здійснює покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів;
- 18) веде бухгалтерський облік усіх операцій з виконання державного та місцевих бюджетів;
- 19) встановлює графіки подання квартальної та річної зведеної бюджетної та фінансової звітності розпорядникам та одержувачам бюджетних коштів;
- 20) зводить та складає звітність про виконання державного, місцевих та зведених місцевих бюджетів. Складає та подає відповідним місцевим фінансовим органам звітність про виконання місцевих бюджетів;
- 21) здійснює у межах повноважень, передбачених законом, контроль за:
 - веденням бухгалтерського обліку всіх надходжень і витрат державного та місцевих бюджетів, складанням та поданням розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів фінансової і бюджетної звітності;
 - бюджетними повноваженнями під час зарахування надходжень бюджету;
 - відповідністю кошторисів розпорядників бюджетних коштів показникам розпису бюджету;
 - відповідністю взятих розпорядниками бюджетних коштів бюджетних зобов'язань відповідним бюджетним асигнуванням, паспорту бюджетної програми (у разі застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі);
 - відповідністю платежів взятим бюджетним зобов'язанням та відповідним бюджетним асигнуванням;
 - дотриманням розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, іншими клієнтами вимог законодавства у сфері закупівель в частині наявності, відповідності та правильності оформлення документів;
 - дотриманням правил за операціями з бюджетними коштами в іноземній валюті;
- 22) застосовує або здійснює заходи впливу за порушення бюджетного законодавства;
- 23) здійснює операції з повернення кредитів, наданих за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів;
- 24) забезпечує організацію та координацію діяльності головних бухгалтерів бюджетних установ та контроль за виконанням ними своїх повноважень шляхом оцінки їх діяльності;
- 25) надає консультаційну допомогу учасникам бюджетного процесу з питань, що належать до його компетенції;
- 26) забезпечує функціонування багаторівневої інформаційно-обчислювальної та внутрішньої платіжної систем Казначейства, вживає заходів до захисту інформації, яка обробляється Головним управлінням Казначейства;
- 27) здійснює управління об'єктами державної власності, що належать до сфери його управління;
- 28) організовує розгляд звернень громадян з питань, що належать до його компетенції, виявляє та усуває причини, що призводять до подання громадянами скарг та ін.

Рис. 2.5. Функції і завдання ГУ ДКСУ у Закарпатській області

Примітка. Наведено за [22]

Як бачимо з рис. 2.5, окремі завдання ГУ ДКСУ у Закарпатській області мають організаційний характер, який може стосуватися процесу чи функції організації діяльності. Крім того, у документі [22] чітко визначено й інші організаційні аспекти діяльності досліджуваного державного органу (рис. 2.6).

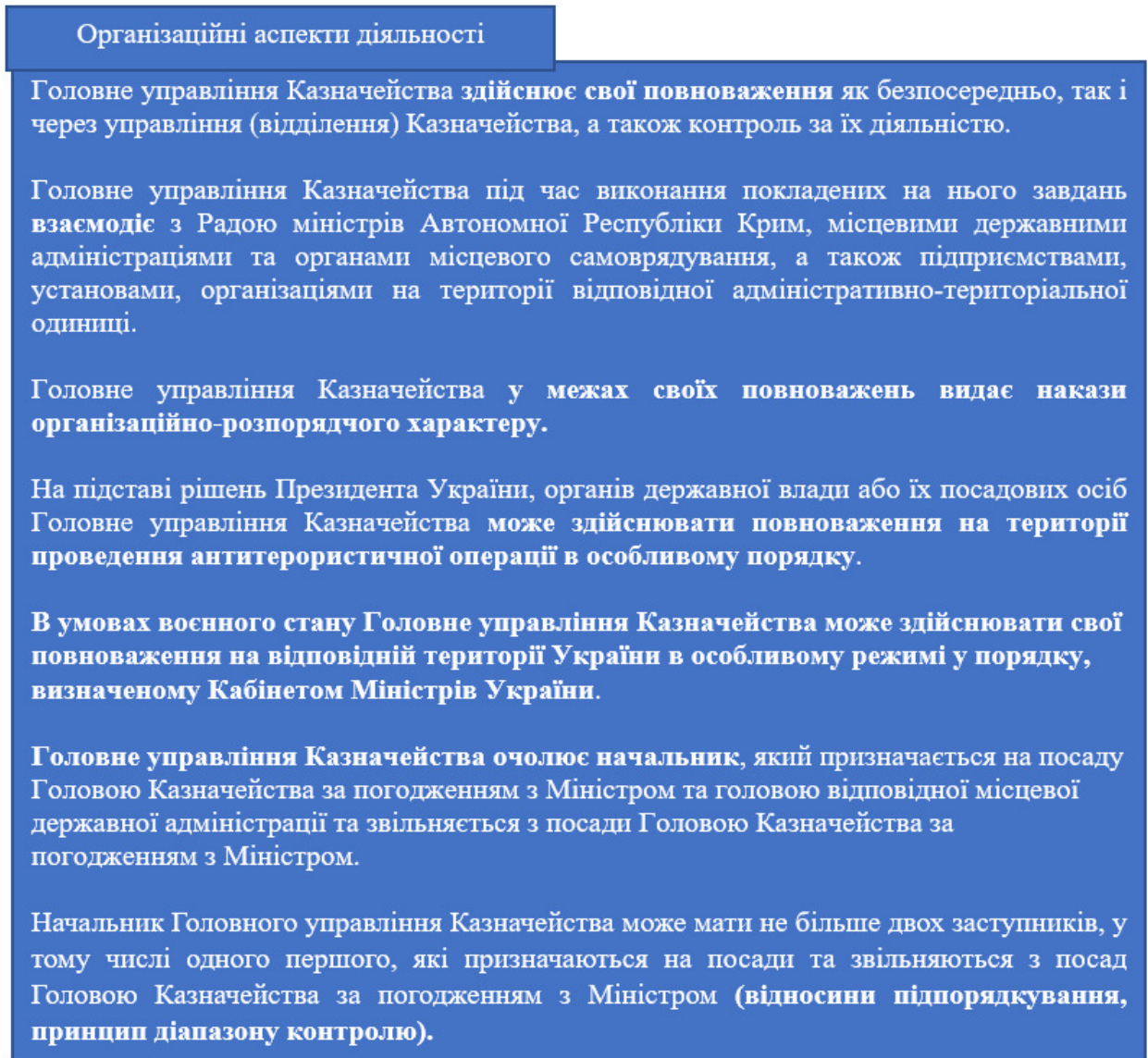


Рис. 2.6. Організаційні аспекти діяльності ГУ ДКСУ у Закарпатській області
Примітка. Наведено за [22]

Організаційна компонента притаманна не тільки діяльності ГУ ДКСУ у Закарпатській області, загалом, а й її начальнику (рис. 2.7).

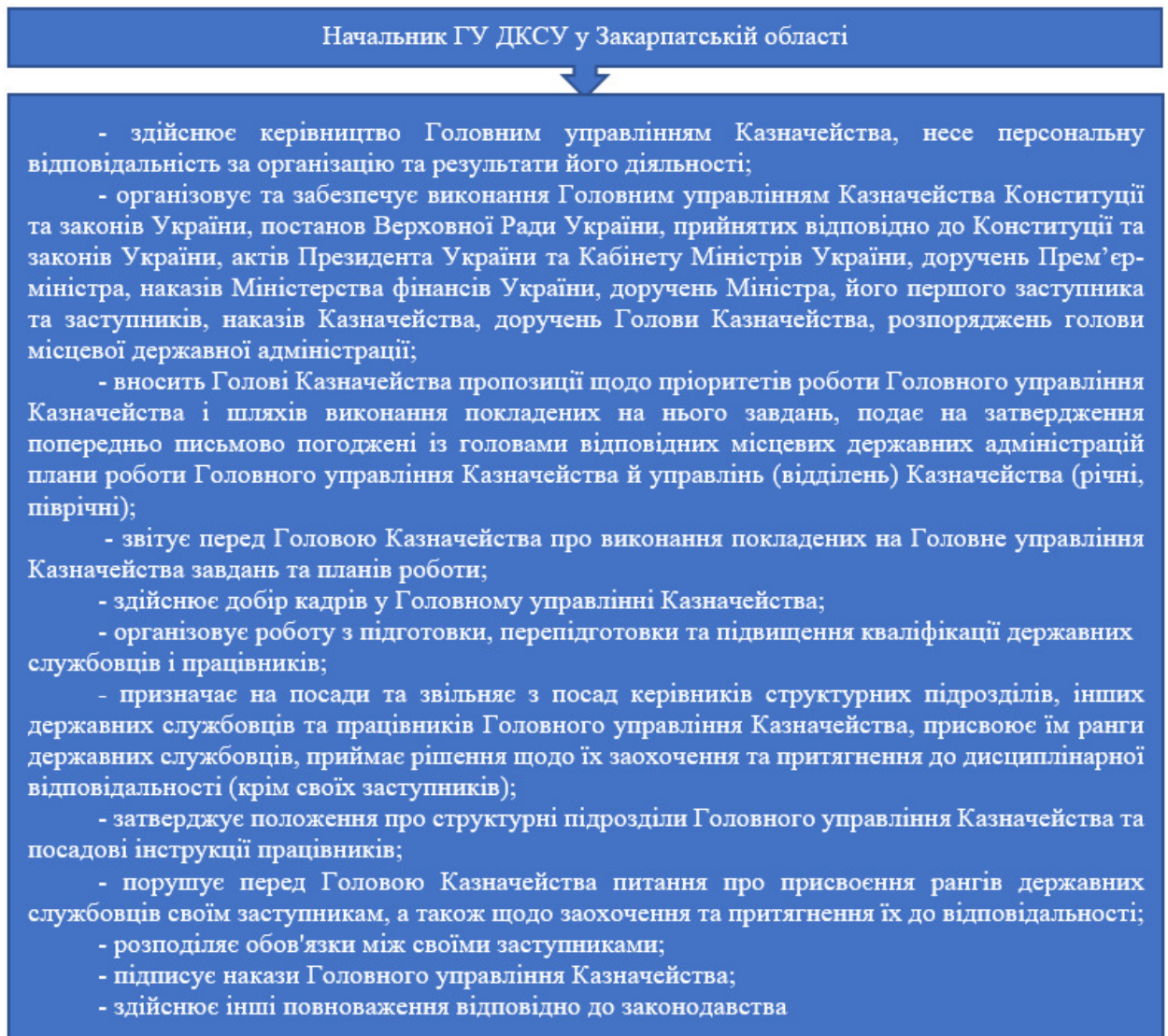


Рис. 2.7. Організаційна складова діяльності начальника ГУ ДКСУ у
Закарпатській області

Примітка. Наведено за [22]

Отже, аналіз організаційно-функціональної структури органу державної влади показав, що вона сформована і чітко регламентована. Визначено перелік функцій, покладених на досліджуваний орган державної влади і його кадровий склад. Для його організаційної структури притаманні такі ознаки як керованість (здатність швидко реагувати на прямі директиви вищестоящої організації; адаптивність, яка дозволяє реагувати на зміну зовнішніх умов; спеціалізація, яка є здатністю і можливістю працівників виконувати функції.

2.2. Аналіз практики роботи органу державної влади

Практика діяльності органу державної влади охоплює різні напрями роботи. Одним із них є формування клієнтської бази органу казначейства, яка за інформацією документу [26] має такий вигляд (рис. 2.8).

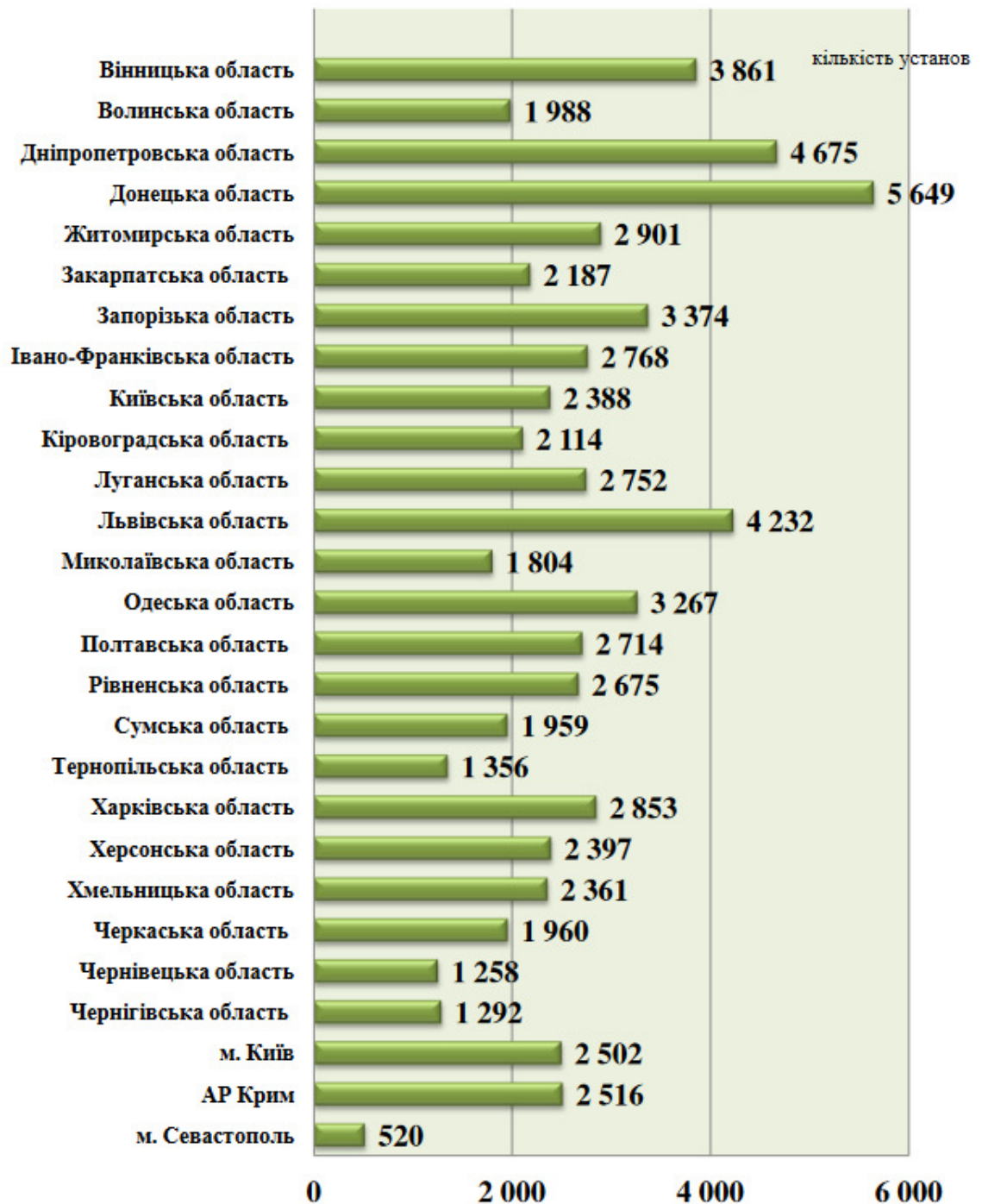


Рис. 2.8. «Кількість установ та організацій, включених до Єдиного реєстру розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів, за місцем обслуговування органів Казначейства» [26]

Робота досліджуваного державного органу має середній показник щодо кількості зареєстрованих в Єдиному реєстрі за місцем обслуговування органів Казначейства установ та організацій, на що вказує інформація рис. 2.9.

<p>Найбільше установ та організацій зареєстровано в Єдиному реєстрі за місцем обслуговування органів Казначейства:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Донецької області – 5 649 установ та організацій, або 8,0% від загальної кількості установ; ➤ Дніпропетровської області – 4 675 установ та організацій, або 6,6%; ➤ Львівської області – 4 232 установ та організацій, або 6,0%; ➤ Вінницької області – 3 861 установка та організація, або 5,5%; ➤ Запорізької області – 3 374 установ та організацій, або 4,8%; ➤ Одеської області – 3 267 установ та організацій, або 4,6%; ➤ Житомирської області – 2 901 установка та організація, або 4,1%. <p>Найменше установ та організацій зареєстровано в Єдиному реєстрі за місцем обслуговування органів Казначейства:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Чернівецької області – 1 258 установ та організацій, або 1,8% від загальної кількості; ➤ Чернігівської області – 1 292 установ та організацій, або 1,8%; ➤ Тернопільської області – 1 356 установ та організацій, або 1,9%; ➤ Миколаївської області – 1 804 установ та організацій, або 2,6%; ➤ Сумської області – 1 959 установ та організацій, або 2,8%; ➤ Черкаської області – 1 960 установ та організацій, або 2,8%; ➤ Волинської області – 1 988 установ та організацій, або 2,8%.
<p><i>Діяльність щодо реєстрації установ та організацій в Єдиному реєстрі за місцем обслуговування органів Казначейства врегульовує Порядок формування Єдиного реєстру розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів. Цей Порядок розроблено з метою формування переліку всіх розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів, упорядкування мережі розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня (далі - розпорядники нижчого рівня) та одержувачів бюджетних коштів (далі - мережа) та встановлення загальних процедур з формування Єдиного реєстру розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів.</i></p> <p><i>Єдиний реєстр розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів (далі - Єдиний реєстр) - автоматизована система збирання, накопичення, обліку та надання інформації про розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів</i></p>

Рис. 2.9. Інформаційні дані щодо кількості зареєстрованих установ та організацій в Єдиному реєстрі за місцем обслуговування органів Казначейства

Примітка. Наведено за [26]

У документі [26] зазначено, що «У 2021 році порівняно з 2020 роком кількість установ та організацій, включених до мережі, зменшилась на 8,2 тис., а саме: державного бюджету – на 1,5 тис. установ та організацій, місцевих бюджетів – на 6,7 тис. установ та організацій у зв'язку з ліквідацією розпорядників та одержувачів бюджетних коштів відповідно до нового адміністративно-територіального устрою України згідно з постановою Верховної Ради України від 17.07.2020 № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів»» [26].

Важливим напрямом діяльності досліджуваного державного органу є формування дохідної частини бюджету (рис. 2.10).

<p>Діяльність за напрямом «формування дохідної частини бюджету»</p>	<p>У 2021 році Головне управління державної казначейської служби України у Закарпатській області забезпечувало відкриття та обслуговування рахунків для зарахування податків, зборів, платежів до державного та місцевих бюджетів. Порівняно з 2020 роком кількість рахунків для зарахування податків, зборів, платежів до державного та місцевих бюджетів зменшилась на 9%. Зменшення кількості дохідних рахунків є наслідком змін в адміністративно- територіальному устрої населених пунктів України</p>
---	---

Рис. 2.10. Інформаційні дані щодо діяльності досліджуваного державного органу за напрямом «формування дохідної частини бюджету»
Примітка. Наведено за [26]

Аналогічну ситуацію спостерігаємо на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Інформація щодо кількості рахунків для зарахування податків, борів, платежів відкритих в Держказначействі

Примітка. Наведено за [26]

Напрямом діяльності ГУ ДКСУ у Закарпатській області є бюджетне відшкодування ПДВ. Така діяльність мала позитивну динаміку як по Держказначейству, в цілому (рис. 2.11), так і по досліджуваному державному органу (рис. 2.12).

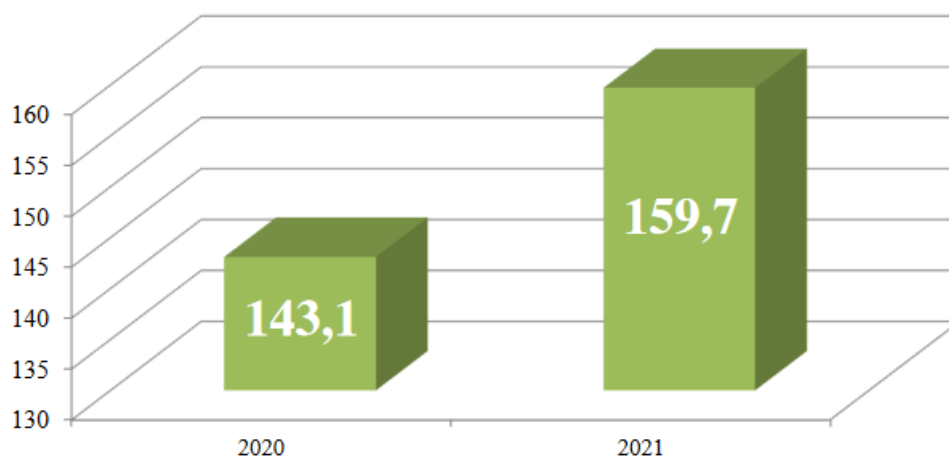


Рис. 2.11. «Бюджетне відшкодування ПДВ органами Казначейства у 2020-2021 роках, млрд. грн.» [26]

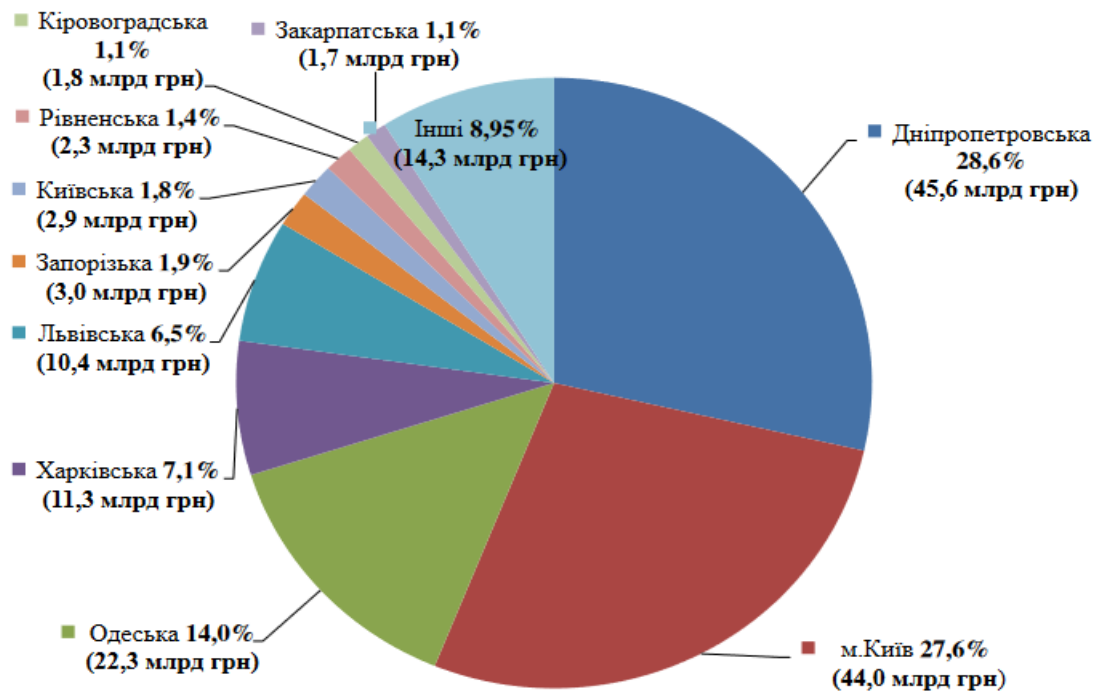


Рис. 2.12. Питома вага Закарпатського регіону у загальній сумі бюджетного відшкодування по Україні в 2021 році

Примітка. Наведено за [26]

Вектором діяльності ГУ ДКСУ у Закарпатській області є виконання видаткової частини бюджету (рис. 2.13).

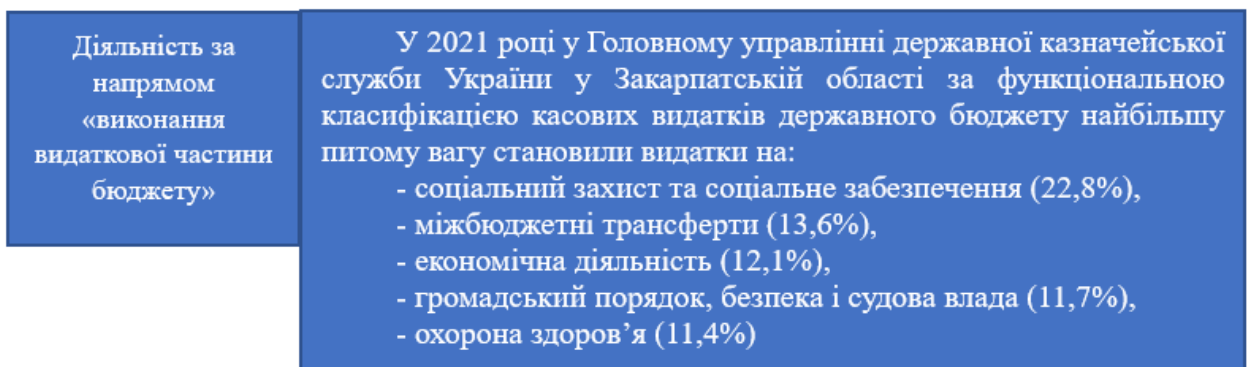


Рис. 2.13. Інформаційні дані щодо діяльності досліджуваного державного органу за напрямом «виконання видаткової частини бюджету»

Примітка. Наведено за [26]

Інформацію щодо виконання контрольних повноважень ілюструють табл. 2.1-2.2.

Таблиця 2.1

«Структура складених попереджень у розрізі територіальних органів Державної казначейської служби України в розрізі 2020 та 2021 років» [26]

Відповідно до повноважень, наданих Бюджетним кодексом України (ст. 117), органи Казначейства у разі виявлення порушень бюджетного законодавства з боку розпорядників та одержувачів бюджетних коштів застосовують такі заходи впливу, як:

- попередження про неналежне виконання бюджетного законодавства з вимогою щодо усунення порушення;
- зупинення операцій з бюджетними коштами на рахунках, відкритих в органах Казначейства

№ п/п	Органи Державної казначейської служби України	Складені попередження			
		2020 рік		2021 рік	
		Кількість	Сума, тис грн	Кількість	Сума, тис грн
1	2	3	4	5	6
1	Вінницька	1 780	2 051 158,40	2 571	1 469 195,30
2	Волинська	327	95 735,80	722	401 360,51
3	Дніпропетровська	4 048	8 391 919,25	4 434	17 084 405,92
4	Донецька	2 539	767 573,63	2 097	383 206,81
5	Житомирська	674	213 737,90	1 473	914 560,20
6	Закарпатська	357	182 896,70	794	295 013,30
7	Запорізька	3 354	362 073,40	2 772	772 770,90
8	Івано-Франківська	843	297 081,70	898	315 903,30
9	Київська	2 530	1 773 497,40	1 982	1 053 440,10
10	Кіровоградська	1 017	95 000,52	1 132	133 520,90

Продовження табл. 2.1

11	Луганська	364	174 263,70	637	118 918,20
12	Львівська	920	397 117,90	1 015	439 470,30
13	Миколаївська	964	425 866,40	1 116	445 426,80
14	Одеська	1 715	736 207,70	3 493	1 044 015,51
15	Полтавська	1 130	158 186,70	1 730	206 967,40
16	Рівненська	1 108	639 489,99	2 404	852 612,67
17	Сумська	402	735 031,40	979	418 433,10
18	Тернопільська	1 086	809 406,40	3 483	1 151 661,80
19	Харківська	611	1 107 578,34	759	1 073 837,85
20	Херсонська	632	438 279,40	1 054	796 205,03
21	Хмельницька	984	1 095 714,46	2 407	689 289,53
22	Черкаська	1 366	868 094,30	1 617	953 669,80
23	Чернівецька	73	667 506,20	124	7 027 646,07
24	Чернігівська	904	449 389,08	1 224	503 966,90
25	м. Київ	1 265	3 763 575,20	880	3 522 480,50
26	ДКСУ	78	883 188,55	43	3 063 352,00
Всього		31 071	27 579 570,38	41 840	45 131 330,70

Примітка. Наведено за [26]

Як бачимо з табл. 2.1, кількість складених попереджень ГУ ДКСУ у Закарпатській області впродовж 2020-2021 років зростала. Якщо у 2020 році вона становила 357, то у 2021 році – 794, що перевищує показник 2020 року на 122,4%.

Аналогічну картину спостерігаємо щодо складених розпоряджень. Якщо у 2020 році їх кількість становила 13, то у 2021 році – вже 21. Тобто спостерігаємо перевищення кількості розпоряджень проти 2020 року на 61,5%.

Причинами складання попереджень були: «невідповідність напрямів витрачання бюджетних коштів бюджетному асигнуванню, паспорту бюджетної програми; відсутність документів щодо закупівлі товарів, робіт і послуг відповідно до законодавства у сфері закупівель; недотримання розпорядниками/одержувачами бюджетних коштів обмежень, які вводяться законодавством та іншими нормативно-правовими актами; недотримання вимог щодо оформлення поданих документів» [26] тощо.

Отже, аналіз практики роботи органу державної влади вказує на чітку структуру цілей і завдань, а також видів діяльності у рамках сформованої організаційної структури.

Таблиця 2.2

«Структура складених розпоряджень про зупинення операцій з бюджетними коштами в розрізі територіальних органів Державної казначейської служби України в 2020 та 2021 роках» [26]

№ п/п	Органи Державної казначейської служби України	Складені розпорядження про зупинення операцій з бюджетними коштами	
		2020 рік	2021 рік
		Кількість випадків	Кількість випадків
1	2	3	5
1	Вінницька	61	62
2	Волинська	4	3
3	Дніпропетровська	542	339
4	Донецька	203	214
5	Житомирська	19	18
6	Закарпатська	13	21
7	Запорізька	27	20
8	Івано-Франківська	20	127
9	Київська	32	15
10	Кіровоградська	41	13
11	Луганська	116	135
12	Львівська	103	130
13	Миколаївська	107	162
14	Одеська	341	212
15	Полтавська	159	73
16	Рівненська	14	1
17	Сумська	55	31
18	Тернопільська	109	149
19	Харківська	79	84
20	Херсонська	101	24
21	Хмельницька	49	26
22	Черкаська	79	83
23	Чернівецька	132	247
24	Чернігівська	32	32
25	м. Київ	56	40
26	ДКСУ	4	1
	Всього	2 498	2 262

Примітка. Наведено за [26]

Згруповані управлінські роботи реалізуються через створені управлінські підрозділи і їх управлінську діяльність, котрі цілеорієнтовані на досягнення мети за визначеними напрямками.

2.3. Оцінка стану взаємодії досліджуваного органу державної влади в процесі організації його діяльності

Оцінюючи стан взаємодії досліджуваного органу державної влади в процесі організації його діяльності, передусім, представимо загальну схему взаємодії Держказначейства та його територіальних органів з учасниками бюджетного процесу (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Структурно-логічна схема взаємодії Держказначейства та його територіальних органів з учасниками бюджетного процесу

Примітка. Наведено за [9]

Напрями інформаційно-комунікаційної взаємодії ГУ ДКСУ у Закарпатській області з Національним банком України ілюструє рис. 2.15.

Напрями взаємодії
<ul style="list-style-type: none"> ● розвиток платіжних систем, покращення їх ефективності, економічності, надійності, безпеки, зручності, оптимізації; ● удосконалення правових основ як учасника системи електронних платежів НБУ та внутрішньої платіжної системи; ● покращення і модернізація технологічної інфраструктури внутрішньої платіжної системи і засобів обробки даних; ● забезпечення безпеки платіжних систем; ● забезпечення повнофункціонального обслуговування Національним банком України Єдиного казначейського і валютного рахунків ДКСУ; ● обслуговування казначейських зобов'язань, боргових цінних паперів, що емітуються державою в особі її уповноважених органів; ● надання і отримання достовірної інформації про стан платіжного балансу, монетарної політики, грошово-кредитний ринок, включаючи щомісячну інформацію про показники доходів, витрат і дефіциту державного та зведеного бюджетів, стан державного боргу та графік платежів за ними; ● надання та використання електронних довірчих послуг у банківській системі України та при здійсненні переказу коштів; ● запобігання та протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом; ● забезпечення кіберзахисту та інформаційної безпеки суб'єктів переказу коштів через СЕП НБУ

Рис. 2.15. Вектори взаємодії ГУ ДКСУ у Закарпатській області з Нацбанком України

Примітка. Сформовано з використанням [9]

Взаємодія ГУ ДКСУ у Закарпатській області з державними інститутами, що виконують контролюючі функції щодо справляння податків, зборів, платежів та інших доходів бюджетів, відбувається наступним чином (рис. 2.16).

<p>Напрями взаємодії з органами, що контролюють справляння податків, зборів, платежів та інших доходів бюджетів</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● отримання інформації про зарахування податків, зборів і платежів до бюджетів, повернення позик; ● повернення коштів, помилково або надмірно зарахованих до державного та місцевих бюджетів; ● організація відкриття та закриття рахунків у національній валюті; ● спільна нормотворча діяльність з питань обслуговування бюджетів, обліку доходів бюджетів, відкриття рахунків, бухгалтерського обліку та звітності, тощо.
---	---

Рис. 2.16. Векторність взаємодії ГУ ДКСУ у Закарпатській області з державними інститутами, що виконують контролюючі функції щодо справляння податків, зборів, платежів та інших доходів бюджетів

Примітка. Сформовано з використанням [9]

Важливою ділянкою роботи ГУ ДКСУ у Закарпатській області є інформаційно-комунікативна взаємодія з місцевими державними адміністраціями, ОМС, фінорганами.

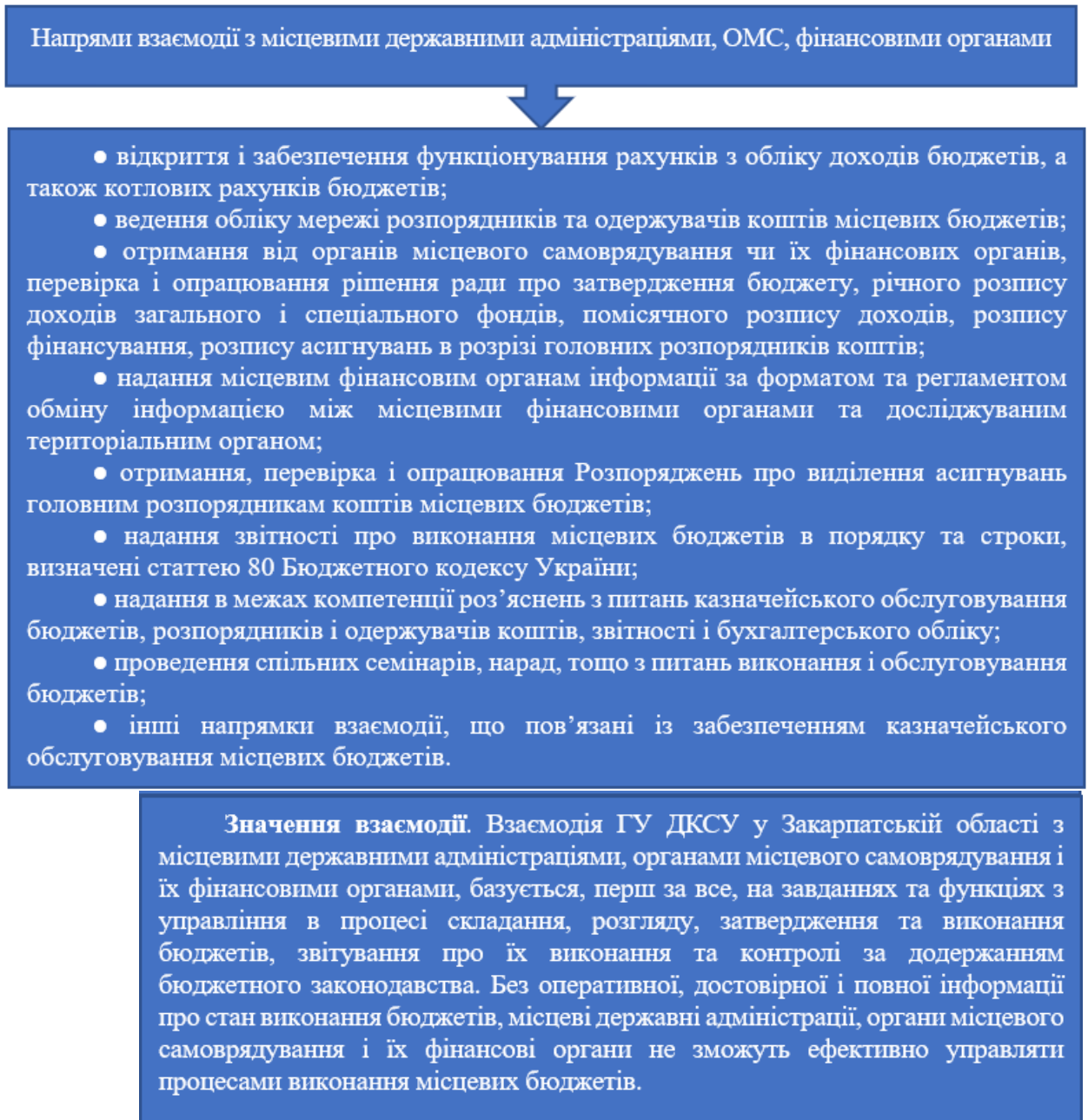


Рис. 2.17. Вектори інформаційно-комунікативної взаємодії ГУ ДКСУ у Закарпатській області з місцевими державними адміністраціями, ОМС, фінансовими органами

Примітка. Сформовано з використанням [9]

Оцінка стану взаємодії ГУ ДКСУ у Закарпатській області в процесі організації його діяльності характеризується не тільки за суб'єктною

ознакою, а й використовуваними інформаційними технологіями. До прикладу «Автоматизована система «Є-Казна» призначена для розробки і впровадження в територіальних органах Державної казначейської служби України автоматизованої системи для підтримки виробничих процесів в частині касового обслуговування виконання Державного бюджету, місцевих бюджетів і бюджетів державних позабюджетних фондів» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

«Завдання касового обслуговування виконання бюджетів в АІС «Є-Казна»» [30]

Основні групи завдань	Склад завдань
1. Облік і розподіл надходжень	<ul style="list-style-type: none"> - облік і класифікація доходів, що зараховуються на рахунок надходжень Державної казначейської служби України (ДКСУ); - розподіл надходжень згідно з нормативами розподілу між Державним та місцевими бюджетами та державними позабюджетними фондами; - облік і виконання розпорядчих документів адміністраторів доходів бюджету і джерел фінансування дефіциту бюджету; - можливість формування оперативної звітності для адміністраторів доходів бюджету і адміністраторів джерел фінансування дефіциту бюджету; - формування поточної звітності про виконання Державного бюджету; - постійний електронний документообіг з НБУ, адміністраторами доходів бюджету і адміністраторами джерел фінансування дефіциту бюджету, регіональними фінансовими органами, а також з Центральним апаратом ДКСУ; - реалізація бюджетного обліку операцій з виконання дохідної частини бюджетів;
2. Облік коштів від дохідної діяльності бюджетних установ	<ul style="list-style-type: none"> - повна консолідація даних бюджетного обліку по виконанню Державного бюджету. - забезпечення обліку та відповідної класифікації надходжень від дохідної діяльності бюджетних установ, що зараховуються на відповідний казначейський рахунок; - забезпечення обліку та виконання операцій на підставі поданих документів; - формування перерахувань на рахунок коштів Державного бюджету, відкритий ДКСУ; - формування оперативної звітності про операції з надходженнями від дохідної діяльності; - забезпечення електронного документообігу з НБУ та підрозділами ДКСУ, що відповідають за зведення даних бюджетного обліку та звітності; - бюджетний облік операцій від дохідної діяльності на єдиному казначейському рахунку. - інтеграція даних бюджетного обліку дохідних операцій з даними бюджетного обліку інших підрозділів ДКСУ.
3. Облік митних платежів	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення обліку та відповідної класифікації, що зараховуються на рахунки митних та інших платежів від зовнішньоекономічної діяльності; - забезпечення обліку та виконання операцій на підставі розпорядчих документів структурних підрозділів Державної митної служби; - формування перерахувань з рахунків митних платежів на рахунок надходжень ДКСУ; - формування оперативної звітності для ДМС про операції на рахунках митних платежів; - забезпечення електронного документообігу з НБУ та ДМС; - бюджетний облік операцій на рахунках митних платежів; - повна інтеграція даних бюджетного обліку митних платежів з даними бюджетного обліку по виконанню Державного бюджету.

Примітка. Наведено за [30]

Отже, за умов модернізаційних процесів в усіх сферах життєдіяльності суспільства, розвитку інформаційних контактів територіальних органів казначейської служби в ході реалізації місцевої фінансової політики значимим є питання побудови і вдосконалення взаємодії ГУ ДКСУ у Закарпатській області в процесі організації його діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Свідченням дієвості організаційно-функціональної структури органу державної влади є те, що вона сформована і чітко регламентована. Також вона здатна організувати виконання функцій, покладених на досліджуваний орган державної влади і його кадровий склад у різних часових горизонтах. Важливо у роботі ГУ ДКСУ у Закарпатській області важливо швидко реагувати на прямі директиви Держказначейства як вищестоящої організації, адаптуватись до зовнішніх умов. Власне, сформована організаційна структура дозволяє це здійснювати.

2. Проведений автором аналіз практики роботи ГУ ДКСУ у Закарпатській області показав чітку цілеорієнтацію діяльності у рамках сформованої організаційної структури. Згруповані управлінські роботи реалізуються через створені управлінські підрозділи в напрямі досягнення мети за визначеними напрямками.

3. Сьогодні в умовах здійснення децентралізаційних і модернізаційних процесів, розвитку інформаційних контактів державних органів з іншими суб'єктами реалізації місцевої політики, в тому числі, фінансової актуалізується питання побудови і вдосконалення взаємодії досліджуваного органу державної влади в процесі організації його діяльності. Завдяки такій взаємодії забезпечується результативність функціонування казначейської системи, загалом, і ГУ ДКСУ у Закарпатській області, зокрема, особливо, в частині виконання бюджетів.

РОЗДІЛ 3

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Удосконалення організаційної структури органу державної влади в контексті підвищення результативності його діяльності

У своїй діяльності Головне управління державної казначейської служби України у Закарпатській області (ГУ ДКСУ у Закарпатській області) взаємодіє з державними інститутами (органами законодавчої і виконавчої влади), інститутами банківської системи, фінансовими інституціями. Усе це вимагає вдосконалення організаційної структури органу державної влади в контексті підвищення результативності його діяльності, якісного надання фінансових послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Принципи, які повинні лягти в основу вдосконалення організаційної структури органу державної влади в контексті підвищення результативності його діяльності

№ з/п	Принципи
1	2
1	1. Зорієнтованість на задоволення потреб отримувача. Специфіка діяльності Головного управління державної казначейської служби України у Закарпатській області зумовлює потребу в адекватному розумінні контактних аудиторій, оцінці очікувань, потреб і запитів останніх, умінні передбачати, прогнозувати їх потреби, якісно задовольняти їх і своєчасно виконувати вимоги отримувачів фінансових послуг. У цьому контексті важливими є партнерські відносини, обмін інформацією між суб'єктом і отримувачами та конструктивна взаємодія між ними.
2	2. Належне лідерство та керівництво. Керівники різних рівнів і структурних підрозділів Головного управління державної казначейської служби України у Закарпатській області повинні чітко встановлювати цілі, стратегічні напрями та завдання діяльності, функціональне навантаження структурних підрозділів, створювати та підтримувати сприятливу для діяльності персоналу атмосферу, оцінювати і мотивувати працівників тощо.

Примітка. Сформовано автором

Сьогодні одним із напрямів реалізації державної фінансової політики є створення організаційно-функціональних структур, які були б здатні

адаптуватися до змін, надавати якісні фінансові послуги, володіти висококваліфікованим кадровим ресурсом.

Ідентифікувати відповідність організаційної структури досліджуваного органу цим вимогам дозволить функціональне обстеження (рис. 3.1).

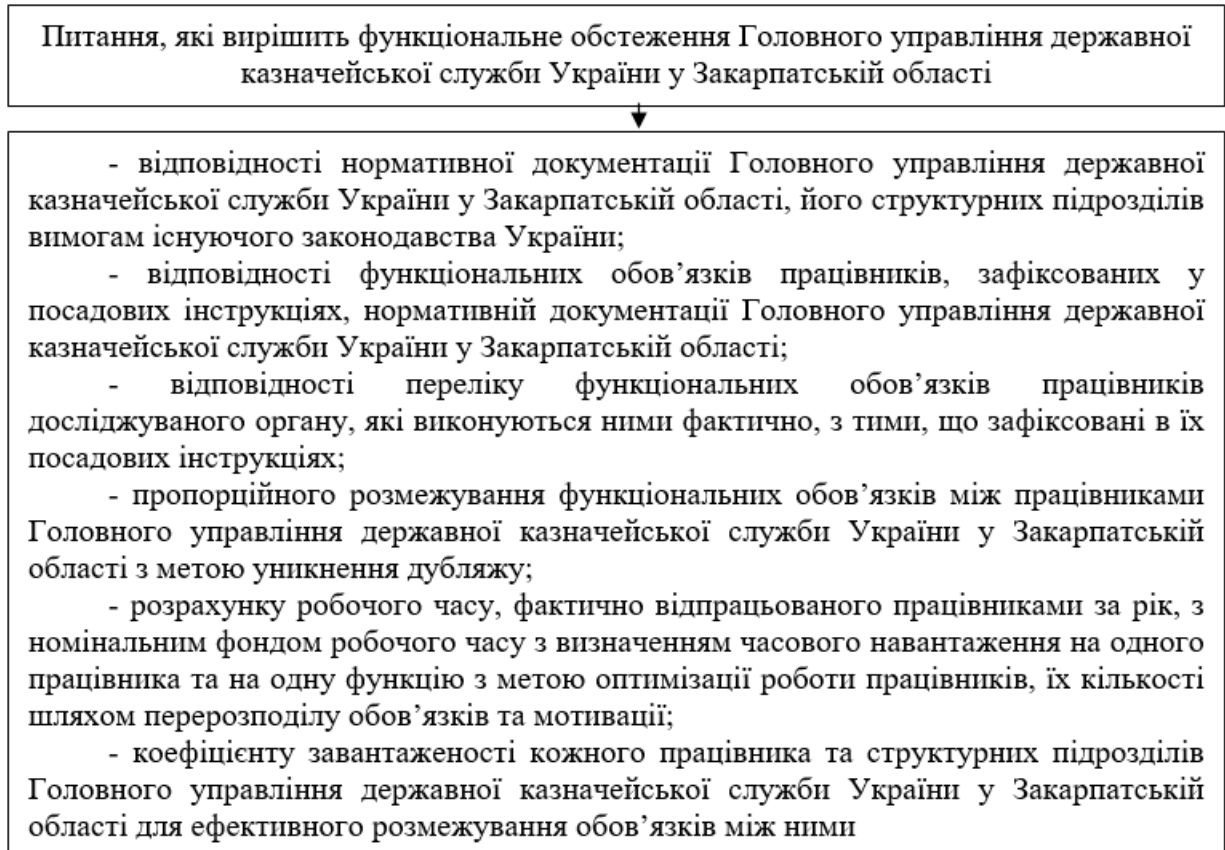


Рис. 3.1. Ключові питання функціонального обстеження ГУ ДКСУ у Закарпатській області

Примітка. Сформовано автором

Для визначення функціонального навантаження працівників ГУ ДКСУ у Закарпатській області у відповідності до посадових інструкцій слід провести аналіз, опираючись на звітність про діяльність досліджуваного органу і його персоналу.

Ідентифікуючи доцільні і можливі напрями упорядкування діяльності структурних підрозділів ГУ ДКСУ у Закарпатській області та його штатного складу, слід порівняти номінальний фонд робочого часу працівника з його завантаженістю у відповідності до функціонального навантаження. На основі отриманих даних доцільно провести розрахунок коефіцієнту завантаженості працівників підсистем (підрозділів) досліджуваного органу влади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Методика розрахунку, яку слід застосовувати для розробки оптимальної штатної структури підрозділів ГУ ДКСУ у Закарпатській області

№ з/п	Розрахунок і його зміст
1	2
1	<p>А. Розрахунок річної норми навантаження робочого часу.</p> <p>Вихідними даними для розрахунку річної норми навантаження робочого часу мають бути: кількість календарних днів на рік (Кк); середня кількість вихідних та святкових днів на рік при 5-денному робочому тижні (Кс); кількість днів чергової відпустки (Кв); кількість годин у робочому дні (Гдн).</p> <p>Використовуючи наведені дані, можна розрахувати річну норму навантаження робочого часу, використовуючи формули:</p> $TR_{роб.} = (Кк - Кс - Кв),$ <p>де $TR_{роб.}$ — кількість робочих днів одного працівника функціонального підрозділу на рік.</p> <p>Таким чином, річна норма навантаження робочого часу становитиме:</p> $TR_{роб.г.} = TR_{роб.} \times Гдн,$ <p>де $TR_{роб.г.}$ — річна норма навантаження робочого часу одного працівника функціонального підрозділу на рік у годинах.</p> <p>При проведенні розрахунків за наведеними формулами річна норма навантаження робочого часу одного працівника функціонального підрозділу на рік при 8-годинному робочому дні складатиме в середньому 1840 годин. Оскільки робочий день працівників деяких функціональних підрозділів ненормований та складає від 8 до 12 годин на день, тому нормативне навантаження робочого часу на рік у таких підрозділах у середньому буде коливатися від 1840 до 2200 годин.</p>
2	<p>Б. Розрахунок фактичної завантаженості працівника структурного підрозділу згідно з функціями, що він виконує.</p> <p>Для цього проводиться хронометраж робочого дня працівника. Ураховуючи специфіку роботи структурних підрозділів і неможливість проведення хронометражу окремих функціональних обов'язків, доцільно використовувати метод експертних оцінок. Для цього необхідно кожному спеціалісту структурного підрозділу заповнити табл. 3.3, у якій враховано періодичність виконуваних операцій, кількість оброблених документів на одного працівника та витрати часу на одну операцію чи на обробку одного документа. Усе це надасть можливість розрахувати витрати часу на виконання працівниками функціональних обов'язків упродовж року (навантаження). Для заповнення таблиці мають використовуватися дані про результати роботи структурних підрозділів упродовж звітної періоду (року). Таким чином, кожен працівник структурного підрозділу при заповненні таблиці покаже ті напрямки роботи, у яких він приймав участь у звітний період та оцінить витрати часу, пов'язані з підготовкою певних заходів. Ці дані коригуються начальником структурного підрозділу, який виступає в ролі експерта.</p>

Продовження табл. 3.2

1	2
3	<p>В. Розрахунок коефіцієнту завантаженості працівників структурних підрозділів. Коефіцієнт навантаження можна розрахувати за допомогою такої формули: $K_n = N_{\text{факт.}} / N_{\text{норм.}}$, де $N_{\text{факт.}}$ — отримане фактичне навантаження працівника окремого структурного підрозділу; $N_{\text{норм.}} = T_{\text{Рроб.г.}}$ — нормативна величина навантаження на одного працівника структурного підрозділу. Коефіцієнт завантаженості по структурному підрозділу в цілому розраховується методом визначення середнього значення індивідуальних коефіцієнтів окремих працівників. Якщо $K_n > 1$, то працівник структурного підрозділу перевищує номінальний фонд робочого часу й потребує перерозподілу функціональних обов'язків. Якщо $K_n < 1$, то функціональне навантаження працівника є недостатнім. Якщо $K_n = 1$, то розподіл функціональних обов'язків у структурному підрозділі є раціональним. За умов стабільності спектру віднесених до відділу повноважень у разі існуючих вакансій та навантаження в рамках норми логічно зробити висновок про: - доцільність скасування існуючих у відділі вакансій з розподілом функцій, що закріплені в посадових інструкціях серед працівників, які фактично їх виконували протягом року; - або необхідність розширення штатного розкладу за наявності перевантаження працівників у межах окремих функцій.</p>

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [35]

Процес проведення ідентифікації функціонального навантаження працівників структурних підрозділів ГУ ДКСУ у Закарпатській області ілюструє в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Процес проведення ідентифікації функціонального навантаження працівників структурних підрозділів ГУ ДКСУ у Закарпатській області

№	Заходи, що виконуються відділом	Відповідальні	Періодичність	Кількість операцій у середньому на рік	Витрачений час на одну операцію, годин	Кількість оброблених документів, у середньому на рік	Витрачений час на обробку одного документа, годин	Загальне навантаження за рік, годин
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Разом							

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [35]

Отже, дослідження і обґрунтування доцільності оптимізації функціонального навантаження структурних підрозділів ГУ ДКСУ у Закарпатській області уможливить оптимізацію його організаційно-управлінської структури з внесенням змін за визначеними функціональним дослідженням рекомендаціями.

Важливими напрямками удосконалення організаційної структури ГУ ДКСУ у Закарпатській області в контексті підвищення результативності його діяльності повинні бути наступні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Напрями удосконалення організаційної структури ГУ ДКСУ у
Закарпатській області в контексті підвищення результативності його
діяльності**

№ з/п	Напрямок і його зміст
1	2
1	Залучення персоналу до ухвалення рішень. Працівники Головного управління державної казначейської служби України у Закарпатській області є людським капіталом, кадровим потенціалом, який визначає ефективність його діяльності. Кваліфіковані працівники є важливим ресурсом в процесі ухвалення рішень. А відтак, керівництво досліджуваного державного органу повинно стимулювати та активно залучати персонал до цього процесу, наділяти його відповідними повноваженнями, використовувати його знання, вміння і досвід для покращення діяльності органу в цілому. Важливо також, щоб рішення, що приймаються, базувалися на фактах, результатах аналізу, експертних оцінках якості фінансових послуг, опитуваннях та ін.
2	Постійне удосконалення. Головне управління державної казначейської служби України у Закарпатській області у своїй діяльності має постійно прагнути до підвищення результативності своєї діяльності, яка можлива також завдяки впровадженню інноваційних методів роботи, сучасних інформаційних технологій, оптимізації організаційних процесів, мінімізації ризиків у роботі тощо.

Примітка. Сформовано автором

Вектором удосконалення організаційної структури ГУ ДКСУ у Закарпатській області в контексті підвищення результативності його діяльності повинно стати використання системного підходу (табл. 3.5).

Безперечною перевагою системного підходу є спрямування на пошук оптимального варіанта вирішення проблем складних систем. Прикладом складних систем є Головне управління державної казначейської служби

України у Закарпатській області. Це система, що відрізняється наявністю різноманітних зв'язків, передусім, фінансових та інформаційних.

Таблиця 3.5

**Елементи системності у існуючих підходах до управління ГУ ДКСУ
у Закарпатській області**

Найменування підходу	Досліджувана організація як:		Елементи системності
	система	елемент глобальної системи	
Логічний	+	+	Об'єктивність, всесторонність, повнота
Комплексний	+		Єдність економічного, техніко-технологічного, організаційного, соціального, екологічного аспектів управління ГУ ДКСУ у Закарпатській області
Інтеграційний	+	+	Посилення взаємозв'язків підрозділів ГУ ДКСУ у Закарпатській області. Розширення співробітництва з державними і недержавними інститутами, фінансовими інституціями
Функціональний	+		Представлення продукту ГУ ДКСУ у Закарпатській області у вигляді сукупності функцій, що задовольняють фінансову потребу
Процесний	+		Управління ГУ ДКСУ у Закарпатській області — ланцюг взаємозв'язаних процесів
Відтворюваль-но-еволюційний	+		Умова життєздатності системи (ГУ ДКСУ у Закарпатській області) — її розвиток
Директивний	+		Встановлення обмежень і правил у напрямках розвитку ГУ ДКСУ у Закарпатській області
Ситуаційний	+		Культивування гнучкості і адаптивності організаційної структури ГУ ДКСУ у Закарпатській області

Примітка. Сформовано автором самостійно

В процесі вдосконалення організаційної структури органу державної влади в контексті підвищення результативності його діяльності необхідно також враховувати вплив таких факторів як: рівень професіоналізації кадрів, інфраструктурний та інформаційний супровід діяльності, наявність систем внутрішнього і зовнішнього контролю. Особливо, в сучасних умовах вимагає розвитку система зовнішнього контролю за діяльністю ГУ ДКСУ у Закарпатській області.

3.2. Посилення ресурсного потенціалу органу державної влади як інструмент вдосконалення його організаційної структури

Зміцнення ресурсного супроводу ГУ ДКСУ у Закарпатській області є передумовою для підвищення його ефективності і результативності діяльності.

Особлива роль у структурі ресурсів досліджуваного органу влади відводиться кадровим ресурсам, оскільки посилення кадрового потенціалу органу державної влади є важливим інструментом вдосконалення його організаційної структури (рис. 3.2).

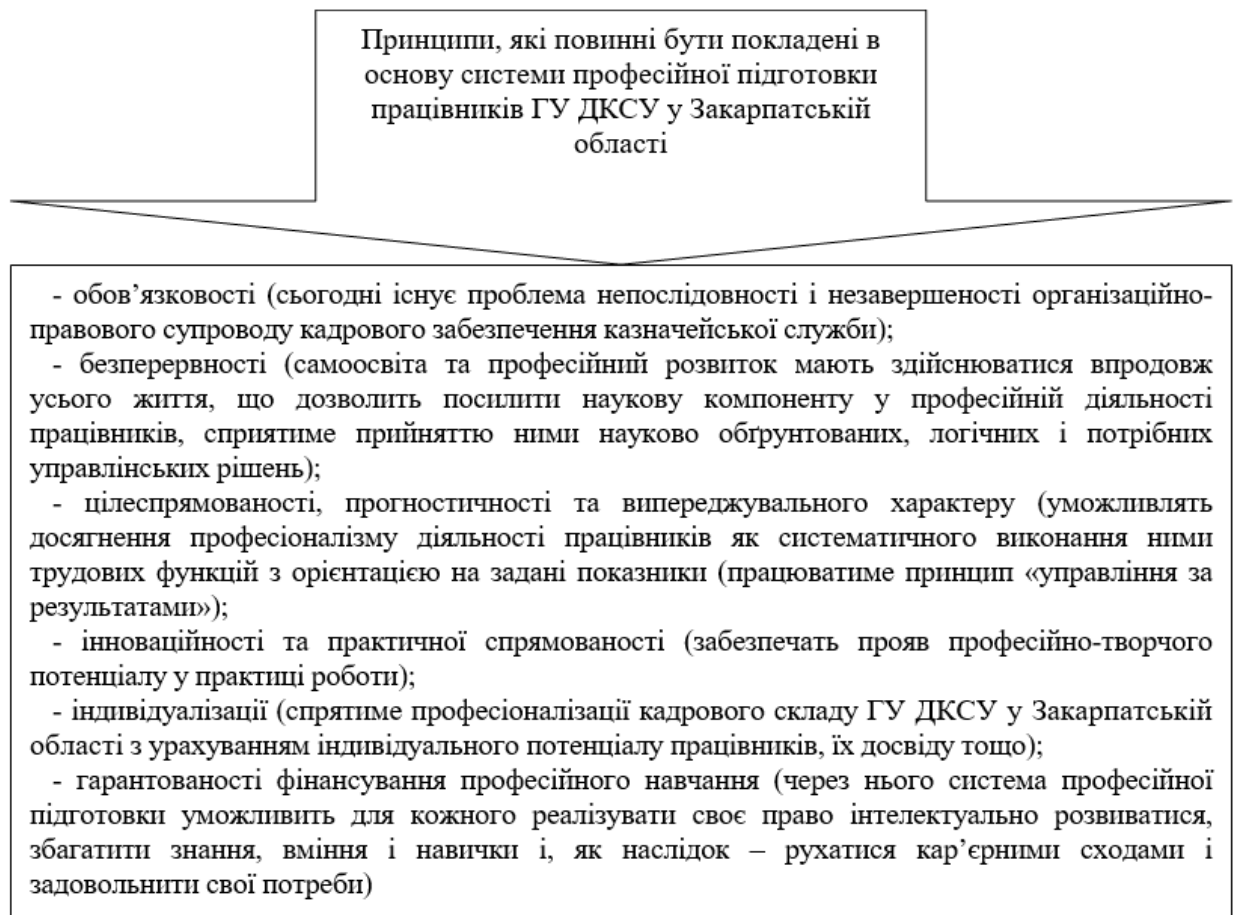


Рис. 3.2. Принципи, на які повинна опиратися система професійної підготовки кадрового складу ГУ ДКСУ у Закарпатській області

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [10]

Зміцнення інформаційного ресурсного супроводу ГУ ДКСУ у

Закарпатській області теж є інструментом оптимізації його оргструктури управління. Окремі аспекти такого супроводу і напрями його вдосконалення ілюструють рис. 3.3-3.4.

Окремі аспекти інформаційного супроводу
діяльності ГУ ДКСУ у Закарпатській області

Відповідно до наказу Міністерства фінансів України від 02.03.2018 N 340 введено в дію автоматизовану систему подання електронної звітності клієнтами Державної казначейської служби України (далі – АС «Є-Звітність»). Система дозволяє подавати фінансову та бюджетну звітність клієнтам що обслуговуються у системі Державної казначейської служби України.

Система обслуговування має багато переваг для клієнтів. До основних з них можна віднести такі як: обмін документами між клієнтами та Казначейством здійснюється електронними засобами (тобто відсутні витрати часу та на транспорт для клієнтів, а також зменшується паперовий документообіг); послуги з генерації ключів електронного цифрового підпису Казначейство надає безкоштовно; користування СДО Казначейство не потребує абонплати; підключення клієнтів до СДО є безкоштовним; на всіх етапах використання системи Казначейство надає клієнтам безкоштовну підтримку; вся інформація, якою обмінюються клієнти та Казначейство, надійно захищена системою та недоступна для сторонніх осіб.

Розпорядники та одержувачі бюджетних коштів складають і подають звітність головним розпорядникам бюджетних коштів та органам Казначейства в електронному вигляді із застосуванням автоматизованої системи подання електронної звітності клієнтами Держказначейства із дотриманням вимог Закону від 22.05.03 року № 851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг» і Закону від 22.05.03 р. N 852-IV «Про електронний цифровий підпис».

АС «Є-Звітність» пропонує бухгалтеру бюджетної установи відповідні форми звітування: АРМ із формування усієї звітності, передбаченої Порядками № 44 та № 307. До складу АС «Є-Звітність» входять: АРМ «Фінансова звітність»; АРМ «Бюджетна звітність»; АРМ «Ліквідаційна звітність»; АРМ «Фінансова звітність (консолідована)»; АРМ «Бюджетна звітність (консолідована)»; АРМ «Ліквідаційна звітність (консолідована)»; АРМ «Повідомлення»; довідники.

Одна із можливостей АС «Є-Звітність» є формування електронної звітності з побудовою мережі після створення свого електронного кабінету, у якому з довідника розпорядників вищого рівня цієї системи обирається правильний код ЄДРПОУ того розпорядника, від якого надходить фінансування. При отриманні коштів місцевого бюджету та субвенцію з державного бюджету країни, у установи буде мережа як із головним розпорядником місцевого рівня, так і з розпорядником рівня міністерства. При цьому звітність формуватиметься відповідно до мережі.

Використання АС «Є-Звітність» для формування звітності у першому півріччі 2018 року відбувалося в тестовому режимі. При цьому було виявлено розбіжності між вимогами Порядків формування звітності та їх реалізацією у програмному забезпеченні. Протягом серпня 2018 року було внесено зміни до АС «Є-Звітність» якими були виправлені виявлені недоліки.

Рис. 3.3. Окремі аспекти інформаційного супроводу ГУ ДКСУ у
Закарпатській області

Примітка. Сформовано автором за [36]

Через те, що казначейська система є складною в організаційному інформаційно-комунікативному, інфраструктурному та інших аспектах, акценти у вдосконаленні інформаційного супроводу ГУ ДКСУ у Закарпатській області слід переміщувати на розвиток міжвідомчих інформаційних ресурсів (рис. 3.4).

Окремі аспекти вдосконалення інформаційного супроводу діяльності ГУ ДКСУ у Закарпатській області

Сьогодні перспективним напрямком для казначейства є впровадження проекту «Електронний бюджет», який призначений для забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також для підвищення якості фінансового менеджменту організацій сектора державного управління за рахунок формування єдиного інформаційного простору і застосування інформаційних і телекомунікаційних технологій в сфері управління суспільними фінансами.

Крім того, напрямами розвитку автоматизованої інформаційної системи казначейства є:

- ІТС ДКСУ до системи електронного казначейства (e-treasury), з централізованою системою обробки інформації та юридично значимим внутрішнім і зовнішнім електронним документообігом;
- оптимізування процесу обслуговування розпорядників та одержувачів бюджетних коштів шляхом запровадження електронної форми якісного обслуговування клієнтів з використанням надійних засобів ЕЦП та сучасних інтернет-технологій;
- зменшення витрат на підтримку ІТС ДКСУ;
- посилення інформаційної безпеки;
- запровадження повноцінного внутрівідомчого електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису;
- інтегрування системи «Електронне казначейство» (e-treasury) з системою «Електронний уряд» (e-government);
- розширення використання системи формування оперативної звітності АС «Є-Звітність»;
- спрощення та вдосконалення адміністрування інформаційних ресурсів.

Рис. 3.4. Окремі аспекти вдосконалення інформаційного супроводу ГУ ДКСУ у Закарпатській області

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [36]

Вдосконалення інформаційного супроводу ГУ ДКСУ у Закарпатській області повинно відповідати «Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року» [32] (рис. 3.5).

У цьому документі [32] систематизовано інформаційні, технічні, процедурні, кадрові питання, які вимагають вирішення з метою вдосконалення інформаційного супроводу Держказначейства, його територіальних органів і їх функціональних підсистем.

Визначення проблем, на розв'язання яких спрямована Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року

Під час проведення аудиту інформаційних технологій виявлено ряд ключових проблем, без розв'язання яких неможлива подальша якісна цифрова трансформація системи управління державними фінансами.

Основними технічними проблемами є відсутність інтеграції між інформаційними системами системи управління державними фінансами у режимі он-лайн, відсутність єдиного сховища даних з актуальною інформацією, доступною для всіх органів державної влади, застарілість окремих платформ, відсутність автоматизованого інформаційного обміну з багатьма іншими державними установами та великий обсяг використання паперових носіїв.

Відсутні єдині підходи до проектування інформаційних систем, які дозволять ефективно інтегрувати інформаційні системи центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, в єдину інформаційну систему (не проводяться дослідження можливих варіантів автоматизації, використання нових інформаційних технологій та інструментів).

Систему надання підтримки формування державного бюджету реалізовано на застарілій програмній платформі, яка має ряд суттєвих недоліків, що обмежують її подальший розвиток.

Відсутня автоматизація для здійснення моніторингу та оцінки фінансових ризиків, процесів проведення стрес-тестування фінансових ризиків, а також не автоматизовані процеси у сфері державного внутрішнього фінансового контролю.

Не прийняті сучасні IT-рішення, виконання яких дасть можливість оптимізувати операційні та управлінські процеси державного фінансового контролю, забезпечити їх чіткі багаторівневі заходи із здійснення контролю та систематичної оцінки ефективності діяльності в територіальних органах Держаудитслужби.

На даний час Мінфін має недостатній рівень впливу та контролю у сфері IT-систем та IT-проектів центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів. У зв'язку з цим існує ряд проблем, зокрема неузгодженість розвитку інформаційних технологій Мінфіну, Казначейства, ДПС, Держмитслужби, Держаудитслужби та Держфінмоніторингу, що призводить до часткового дублювання функціоналу, рішень і відповідних інформаційних потоків.

Відсутність єдиної методології, єдиних стандартів та класифікаторів для забезпечення функціонування інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем Мінфіну, Казначейства, ДПС, Держмитслужби, Держаудитслужби, Держфінмоніторингу призводить до невідповідності форматів обробки інформації, неможливості реалізації принципу інтероперабельності інформаційних ресурсів.

Кадрове забезпечення супроводження і розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем у багатьох випадках є критично недостатнім. Відсутня централізована база знань та документації (регламентів, інструкцій тощо) щодо розв'язання типових проблем, не налагоджено процес управління інцидентами в роботі IT-служби, що призводить до унеможливлення досягнення очікуваного рівня якості надання IT-послуг.

Рис. 3.5. Проблеми, на вирішення яких спрямований документ [32]

Примітка. Наведено за [32]

Вдосконалення інформаційного супроводу діяльності Держказначейства і його підрозділів тісно пов'язане з кадровою компонентою та її розвитком. На це вказує стратегічна ціль 5 документу [32] (рис. 3.6).

Стратегічна ціль 5						
“Збереження та посилення кадрового потенціалу з дотриманням принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків з метою забезпечення підвищення рівня якості та доступності інформаційно-телекомунікаційних систем, що входять до складу Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи управління державними фінансами”						
Напрямами реалізації стратегічної цілі є: збереження та посилення кадрового потенціалу.						
Завданнями, що спрямовані на досягнення стратегічної цілі, є:						
- розроблення методів залученості ІТ-персоналу з дотриманням принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;						
- впровадження в цикл професійної підготовки спеціалістів ІТ-підрозділів спеціальних курсів, спрямованих на удосконалення якості їх підготовки в галузі прийняття рішень у критичних ситуаціях та зміну гендерних стереотипів щодо вибору професії;						
- забезпечення професійного розвитку, в тому числі шляхом перепідготовки, ІТ-персоналу за рахунок підтримки впровадження сучасних підходів до розвитку ІТ-персоналу, з дотриманням принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;						
- розроблення програми професійного розвитку, підвищення рівня залученості та готовності співробітників до реалізації стратегічних цілей з дотриманням принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.						
Очікуваними результатами досягнення стратегічної цілі є підвищення кваліфікації (цифрових компетенцій) ІТ-персоналу.						
Ключовим показником реалізації стратегічної цілі є:						
Показник	Базове значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Рівень заповнення висококваліфікованими кадрами штатних одиниць спеціалізованого ІТ-підрозділу Мінфіну, Казначейства, ДПС, Держмитслужби, Держаудитслужби та Держфінмоніторингу			40	60	80	100

Рис. 3.6. Стратегічна ціль 5 документу [32]

Примітка. Наведено за [32]

Отже, посилення ресурсного потенціалу органу державної влади сприятиме вдосконаленню його організаційної структури. Завдяки зміцненню кадрового, інформаційно-інфраструктурного супроводу модернізуватимуться зв'язки між рівнями і ланками управління Держказначейства, забезпечуватимуться повнота і безпечність

інформаційних потоків, підвищуватиметься оперативність прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

1. В процесі вдосконалення організаційної структури ГУ ДКСУ у Закарпатській області в контексті підвищення результативності його діяльності доцільним є:

- обґрунтування доцільності оптимізації функціонального навантаження структурних підрозділів цього органу державної влади. У контексті цього слід використовувати такий інструмент як функціональне обстеження;

- врахування впливу таких факторів як: рівень професіоналізації кадрів, інфраструктурний та інформаційний супровід діяльності, наявність систем внутрішнього і зовнішнього контролю. Особливо, в сучасних умовах вимагає розвитку система зовнішнього контролю за діяльністю ГУ ДКСУ у Закарпатській області.

2. Зміцнення ресурсного потенціалу ГУ ДКСУ у Закарпатській області сприятиме вдосконаленню його організаційної структури. Завдяки розвитку кадрового складу досліджуваного органу (за професійним, кар'єрним та іншими напрямками), модернізації інформаційно-інфраструктурного супроводу забезпечуватимуться повнота і безпечність інформаційних потоків, підвищуватиметься оперативність прийняття управлінських рішень.

Висновки

1. Органи державної влади є організаційним утворенням, яке виконує функції і завдання. Наявність організаційного утворення означає, що воно має організаційну структуру, в рамках якої здійснюються різні організаційні процеси. Функція організації діяльності органів державної влади є і процесом, і функцією, що визначає специфічність її практичної реалізації.

2. Методологічні основи дослідження організації діяльності органів державної влади є синтезом підходів (процесного, ситуаційного, системного, комплексного та інших). Системний підхід визначає особливості діяльності цих органів як систем (цілісність, цілеспрямованість, адаптивність стійкість тощо). Його принципи повинні лежати в основі функції організації діяльності.

3. Аналіз організаційно-функціональної структури органу державної влади показав, що вона сформована і чітко регламентована, відповідає принципам адаптивності, гнучкості. Визначено перелік функцій, покладених на досліджуваний орган державної влади і його кадровий склад.

4. Отже, аналіз практики роботи органу державної влади вказує на чітку структуризацію його цілей і завдань, а також видів діяльності у рамках сформованої організаційної структури. Згруповані управлінські роботи реалізуються через створені управлінські підрозділи і їх управлінську діяльність, котрі цілеорієнтовані на досягнення мети за визначеними напрямками.

5. Модернізація управлінських та інших процесів в усіх сферах життєдіяльності суспільства, розвитку інформаційно-комунікативного ресурсу територіальних органів казначейської служби в ході реалізації місцевої фінансової політики значимим є питання побудови і вдосконалення взаємодії ГУ ДКСУ у Закарпатській області в процесі організації його діяльності.

6. Для вдосконалення організаційної структури ГУ ДКСУ у Закарпатській області в контексті підвищення результативності його діяльності доцільним є визначити наявний стан організаційного потенціалу (кадрового, функціонального, управлінського та інших) та розвивати той потенціал, який є слабким (приміром, кадровий в напрямі професіоналізації кадрів, інформаційний – в напрямі зміцнення інформаційного супроводу діяльності досліджуваного органу державної влади тощо).

7. Зміцнення ресурсного потенціалу ГУ ДКСУ у Закарпатській області сприятиме вдосконаленню його організаційної структури. Кадрові та інформаційні ресурси для досліджуваного органу державної влади є одними із найважливіших. Завдяки розвитку кадрового складу досліджуваного органу (за професійним, кар'єрним та іншими напрямками) підвищиться результативність роботи, а завдяки модернізації інформаційного забезпечення підвищуватимуться оперативність прийняття управлінських рішень та чітка орієнтація на споживача.

Список використаних джерел

1. Вагонова О.Г. Організація діяльності органів державної влади: навч. посіб. / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, В.В. Чернобаєв; М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». Д. : НТУ «ДП», 2019. 77с. URL: <https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/magistr/281/0000%20%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A.pdf>
2. Голинський Ю.О., Луців Л.М. Модернізація інформаційної системи казначейського обслуговування бюджетів / Ю.О. Голинський, Л.М. Луців // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон: ХДУ, 2015. – № 15. – С. 149–152.
3. [Гордієнко Л. Електронне казначейство України : Проблеми та завдання розвитку / Л. Гордієнко, О. Шаповал // Матеріали III науково-практичного семінару «Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід» \(ДРІДУ НАДУ\).](#)
4. Гула О.В. Зміст організації діяльності державного органу. Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 27.10.2022р.).
5. Дем'янчук М. А. Казначейська справа : навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2018. 148 с. ISBN 978-617-689-270-0

6. Державна казначейська служба України. URL: <http://legalclinic.nlu.edu.ua/2020/09/11/derzhavna-kaznacheyska-sluzhba-ukrayini/>
7. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / [авт.-уклад. В.Б. Авер'янова]. Київ : Факт, 2003. 384 с.
8. Закон України "Про запобігання корупції" від 14.10.2014 N 1700-VII (редакція від 23.03.2017р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
9. Казначейська система: підручник / за наук. ред. д. е. н., проф. А. І. Крисоватого, д. е. н., проф. О. П. Кириленко, Т. Я. Слюз. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 364 с.
10. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/09.pdf>
11. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Укладач Ю.В. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 44 с.
12. Концепція розвитку інформаційних технологій Державної казначейської служби України на 2015-2017 рр. // Державна казначейська служба України. К.: 2015. 15 с.
13. Кравченко В.В. Конституційне право України : навч. посіб. 6-те вид., виправ та допов. Київ : Атіка, 2008. 590 с.
14. Курганська Е. І., Кублікова Т.Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія /Т.Б.Кублікова, Е. І. Курганська. Одеса: ОНЕУ, 2015. 323 с.
15. Наливайко Л.Р. Державний лад України: теоретико-правова модель. Харків: Право, 2009. 596 с.
16. Ознаки державних органів. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8

17. Органи публічної влади. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8_%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8
18. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya>
19. Організація як функція управління. URL: https://pidru4niki.com/17910211/menedzhment/organizatsiya_funktsiya_upravlinnya
20. Основні засади системного підходу. Системний підхід: поняття, принципи, тези Що включає системний підхід. URL: <https://goaravetisyan.ru/uk/osnovnye-principy-sistemnogo-podhoda-sistemnyi-podhod/>
21. Петренко Л.А., Трейтяк М.М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614721.pdf>
22. Положення про головні управління Державної казначейської служби України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі (редакція від 23.03.2018 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1236-11#Text>
23. Правове становище органів державного казначейства і їх функції. URL: <https://yuristy.sumy.ua/advokatskij-ispit/usna-chastina/37-13-byudzhette-podatkov-ta-mitne-zakonodavstvo/326-pravove-stanovishche-organiv-derzhavnogo-kaznachejstva-i-jikh-funksiji>
24. Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України: постанова КМУ від 15.04.2015 року № 215 (редакція від 01.04.2021 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2015-%D0%BF#Text>
25. Про утворення територіальних органів Державної казначейської служби: Постанова КМУ від 15 червня 2011 р. N 651. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2011-%D0%BF#Text>

26. Публічний звіт голови казначейства Тетяни Слюз про підсумки діяльності Державної казначейської служби України за 2021 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zvit2021-derjkazna.pdf>
27. Равлюк А. Г. Зміст поняття органу державної влади. Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. Вип. 84 / редкол.: Г. І. Чанишева (голов. ред.) та ін. Одеса : Гельветика, 2019. С. 54-62. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/13127/%d0%90.%20%d0%93.%20%d0%a0%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%8e%d0%ba.%d0%97%d0%bc%d1%96%d1%81%d1%82%20%d0%bf%d0%be%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d0%be%d1%80%d0%b3%d0%b0%d0%bd%d1%83%20%d0%b4%d0%b5%d1%80%d0%b6%d0%b0%d0%b2%d0%bd%d0%be%d1%97%20%d0%b2%d0%bb%d0%b0%d0%b4%d0%b8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
28. Системний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. Електронні текстові дані (1 файл: 2,14 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.
29. Скакун О.Ф. Теорія держави і права : підручник. 3-є вид., допов. і переробл. Київ : Алерта, 2012. 524 с.
30. Скорик О.О. Інформаційні технології системи казначейського обслуговування: сучасний стан та перспективи їх удосконалення. Державне управління: удосконалення та розвиток. Дніпро: ДДАЕУ, 2018. № 12. С. 17–23. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/28.pdf
31. Словник фінансово-правових термінів / [за заг. ред. д. ю.н., проф. Л. К. Воронової]. 2-ге вид. , переробл. і доповн. К.: Алерта, 2011. 558 с.
32. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. URL:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiE5I_916_7AhVkiYsKSHSHSCHY4ChAWegQIHRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.kmu.gov.ua%2Fstorage%2Fapp%2Fuploads%2Fpublic%2F619%2F662%2Fccb%2F619662ccb4aec174630147.doc&usg=AOvVaw19S6N_Oeq-WItSY1qf_X1K

33. Тема 9. Функція організації діяльності. URL:
<https://studfile.net/preview/8481700/>

34. Цілі та принципи функції організування. URL:
<http://www.managerhelp.org/hoks-1085-1.html>

35. Чечель Г.О., Кириченко І.І. Удосконалення організаційних структур органів виконавчої влади на основі упорядкування функціонального навантаження службовців. URL:

<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/16138/11-Chechel.pdf?sequence=1>

36. Шебанова А.І. Сучасний стан та перспективи удосконалення інформаційних технологій системи казначейського обслуговування. URL:
<https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-24.html>

37. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.

38. Що таке децентралізація і навіщо вона всім нам? - простими словами про реформу. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/1862>

39. Як побудувати ефективну роботу дистанційно: алгоритм дій. <https://nads.gov.ua/news/yak-pobuduvati-efektivnu-robotu-distancijno-algoritm-dij>

40. Popelo O. Analysis of resource potential of Ukraine regions. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. №2 (14). С. 64-83.