

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_  
«До захисту допускається»  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І. І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему:**  
**«УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»**  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Здобувач вищої освіти гр. Мпн-81-9      Лобова Анна Олександрівна*

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Лобова Анна Олександрівна  
(підпис)

*Науковий керівник \_\_\_\_\_ к. е. н. Кубатко В. В.*  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо удосконалення організаційної структури управління організацією.

В роботі проаналізовано структуру управління організацією та її складові. Досліджено комунікації у структурі управління організацією. Здійснено аналіз факторів впливу на структуру управління організацією. Надано організаційно-економічну характеристику та проведено аналіз структури управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

Здійснено оцінювання ефективності структури управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області та виявлено її основні недоліки. В роботі виявлено напрямки модернізації організаційної структури Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області та надано рекомендації щодо ефективного впровадження запропонованих заходів.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 66 стор., у тому числі 11 таблиць, 3 рисунки, 3 додатки, список використаних джерел розміщений на 4 сторінках.

*Мета роботи* – розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- розглянути теоретичні аспекти структури управління та системи комунікації організації;
- провести аналіз ефективності структури управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області;
- виявити недоліки структури управління організації;
- визначити рекомендації щодо забезпечення ефективного процесу модернізації організаційної структури Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

*Об'єктом дослідження* є структура управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

*Предметом дослідження* є оцінка ефективності структури управління організації та розробка заходів щодо її модернізації.

*Методи дослідження.* В роботі використовувалися такі методи: пошуку та обробки даних, узагальнення, порівняння та аналогії, балансовий та метод аналізу, системний підхід.

*Ключові слова:* СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, КОМУНІКАЦІЇ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ</b> .....	7
1.1. Структура управління організацією та її складові.....	7
1.2. Комунікації у структурі управління організацією.....	10
1.3. Аналіз факторів впливу на структуру управління організації...	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.....	17
2.2. Аналіз структури управління Бердичівського УДКСУ Житомирської області.....	25
2.3. Оцінювання ефективності структури управління Бердичівського УДКСУ Житомирської області .....	28
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	32
3.1. Напрямки модернізації організаційної структури Бердичівського УДКСУ Житомирської області .....	32
3.2. Оцінювання економічної доцільності модернізації структури управління.....	36
3.3. Рекомендації щодо забезпечення ефективного процесу модернізації організаційної структури Бердичівського УДКСУ Житомирської області .....	37
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	43
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	46
<b>ДОДАТКИ</b> .....	50

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Розвиток підприємства незалежно від виду здійснюваної ним економічної діяльності безпосередньо залежить від рівня менеджменту. Раціональний розподіл повноважень, встановлення внутрішнього координаційного механізму, створення ефективних комунікаційних схем можливі у випадку успішно спроектованої організаційної структури управління.

Розробка стратегічно ефективної організаційної структури управління є основною умовою реалізації обраної стратегії адаптації підприємства до зовнішніх умов функціонування. На практиці організаційного проектування оцінка ефективності необхідна як для чинної організаційної структури, так і для порівняння різних варіантів її вдосконалення. Цим обумовлена актуальність дослідження.

**Мета дослідження** – розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- розглянути теоретичні аспекти структури управління та системи комунікації організації;
- провести аналіз ефективності структури управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області;
- виявити недоліки структури управління організації;
- визначити рекомендації щодо забезпечення ефективного процесу модернізації організаційної структури Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

*Об'єктом дослідження* є структура управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

*Предметом дослідження* є оцінка ефективності структури управління організації та розробка заходів щодо її модернізації.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчально-методичні видання провідних вітчизняних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані для удосконалення організаційної структури як Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області, так і інших суб'єктів господарювання.

## **РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЯК ОБЄКТ УПРАВЛІННЯ**

### **1.1. Структура управління організацією та її складові**

Успішність діяльності будь-якого підприємства, установи, організації – результат раціональної організації управлінських та виробничих процесів. Упорядкованість функцій та внутрішня координація диктується організаційною структурою управління. Організаційна структура не тільки забезпечує розподіл функціональних обов'язків, координаційний механізм, але вносить ясність до алгоритму дій внутрішньо-організаційних відносин. Дуже важливо дотримання принципу особистої відповідальності, щоб кожен працівник ясно розумів коло обов'язків та порядок підзвітності. Структуру управління організацією можна представити як сукупність виробничих, невиробничих і управлінських підрозділів [26, с. 47].

Ключовими критеріями добре спроектованої структури управління організації є якісне та своєчасне виконання робіт, а також економічна ефективність управління (мінімізація витрат на управління та максимізація результатів праці). Підвищення ефективності менеджменту є актуальним питанням як у науковому середовищі, так і для практиків.

Будь-яка організація – це насамперед колектив особистостей з їхньою кваліфікацією, досвідом та персональними якостями, при побудові якісної організаційної структури необхідно не тільки проводити аналіз специфіки робіт, а й враховувати потенціал персоналу [28, с. 2].

Здійснивши аналіз інформаційної бази дослідження ми побачили, що сутність концепції та інструментів організаційної структури управління розкрита не повністю. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у дослідженні основних напрямків модернізації організаційної структури та удосконалення структури управління організацією. Перш за все, необхідно усвідомлювати відмінності в різних поглядах на сутність терміну «організаційна структура

управління». Тому розглянемо сутність цього поняття з точки зору різних авторів (табл. 1.1.) [21, с. 132; 21, с. 42; 25, с. 187; 22, с. 69; 23, с. 279; 14, с. 53; 20, с. 205].

Таблиця 1.1 – Аналіз визначення поняття «Організаційна структура»

Автор	Визначення поняття «Організаційна структура»
О. Кузьмін та О. Мельник	Організаційна структура – впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією
В. Франчук	Організаційна структура – це впорядкована сукупність органів, які дають змогу управляти організацією та її відносинами
Г. Назарова	Організаційна структура – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться в стійких взаємовідносинах, які забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого
Т. Лепейко	Організаційна структура – це логічне співвідношення між рівнями управління та відділами, побудоване таким чином, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.
А. Мазаракі	Організаційна структура – склад і субпідрядність взаємопов'язаних управлінських підрозділів, які забезпечують виконання управлінських функцій і завдань організації.
М. Дорошенко	Організаційна структура управління – це цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації.
М. Кудінова	Організаційна структура управління – це схема розподілу основних функцій на підрозділи та окремих працівників, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям та виконанням програм організації.

Порівнявши думки різних учених у галузі економіки та менеджменту, пропонуємо власне визначення цього поняття. На нашу думку, структура управління організації – це сукупність всіх функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесах обґрунтування, вироблення, прийняття та подальшої реалізації управлінських рішень.

Л. Долгова доводить думку, що організаційна структура розвивається



разом із поступовим розвитком організації, підприємства чи установи. Постійно мінлива ринкова ситуація впливає на необхідність впровадження схеми нових технологій та розробки нових експертних продуктів, а дуже низька ймовірність прогнозування результатів змушує багатьох керівників скептично ставитися до організаційних схем і наполягати на їх постійній адаптації [13, с. 2].

Н. Георгіаді, зауважує, що при формуванні та використанні організаційної структури керівник повинен керуватися такими принципами, як декомпозиція, системність, підпорядкованість, мобільність, уникнення конфліктів, перехресна перевірка, стандартизація правил і процедур, рівномірність і ритмічність виробництва, економічна ефективність. Корисно визнати, що дотримання цих принципів керівниками підприємств є необхідною, але не достатньою умовою для раціонального створення та ефективного використання організаційних структур управління. Вибрані принципи дають очікувані результати, коли їх практичне застосування базується на науково обґрунтованих методичних інструментах для виконання конкретних управлінських завдань [5, с. 7].

Р. Вільгуцька, підкреслює, що організаційні структури управління здебільшого частково інтегровані, але ця інтеграція є тимчасовою. У компаніях, які входять до статутних асоціацій, існують високоінтегровані структури управління. Більшість компаній мають організаційні структури управління, які орієнтовані на внутрішній ринок, вони формуються продукцією, тобто їх структурні підрозділи побудовані так, щоб відображати етапи технологічних процесів виробництва [5, с. 10].

С. Дубинський виділяє 3 групи факторів, що можуть впливати на вибір певного типу структури управління організації: характеристики управління, специфічні та загальні фактори. Загальні фактори визначають початковий вибір структури управління організації. Вчений до загальних факторів включає: зовнішнє середовище, стратегію компанії, тип продукту (або тип технології), розмір компанії. Основними характеристиками управління є централізація, формалізація, комплексність і керованість у сфері контролю. Специфічні

чинники визначають особливості організаційної структури, до них відноситься електронізація інформаційних процесів, управління та влади [15, с. 70].

У своїй праці В. Діденко розглядає дві групи факторів впливу на організаційну структуру підприємства: фактори зовнішнього і внутрішнього впливу [12, с. 262]. На думку науковця до факторів внутрішнього впливу відноситься: тип і сфера діяльності організації, технологічне вдосконалення виробництва, використання теорій мотивації, професійний рівень працівників, які формують формальні та неформальні відносини, психологічний клімат у організації. До факторів зовнішнього впливу відносить: місце розташування підприємства, стан економіки, кліматичні умови, рівень обладнання та технологій, законодавство.

Виділяють п'ять основних показників організаційної структури: спеціалізація, адаптивність, керованість, кооперація та витрати управління [16, с. 136]. Зауважимо, що неможна одночасно підвищити керованість і адаптивність, підвищити спеціалізацію та співпрацю. Певний компроміс між показниками можна знайти в матричних структурах.

Отже, з вищесказаного зазначимо, що більшість вчених схиляється до думки, що організаційна структура організації – це сукупність підрозділів, що забезпечують управління організацією; деякі дослідники розглядають це як форму взаємодії елементів управління. Найефективніша організаційна структура багато в чому визначається динамікою ринку, на якому працює компанія, і споживчим сегментом, на якому вона працює.

## **1.2. Комунікації у структурі управління організацією**

Сучасні теорії управління розглядають комунікації як найважливішу умову виникнення та існування організацій. Саме від якості управління внутрішніми та зовнішніми процесами інформаційно-комунікаційного обміну залежать ефективність прийнятих управлінських рішень та результати

діяльності організації. Висвітленню теоретичних та методичних засад комунікації в сфері менеджменту присвячені праці: В. Бебика, В. Жигалова, А. Зверинцева, Т. Орлової. Н. Шпаком здійснено систематизацію положень комунікаційного менеджменту на підприємствах.

У вивченні проблем комунікацій можна назвати три підходи. Перший приділяє найбільшу увагу вивченню комунікацій усередині організації. Другий розглядає комунікації стосовно просування товару у системі маркетингу. Третій підхід має на увазі під комунікацією будь-який обмін інформацією між складними динамічними системами та їх частинами, які здатні розуміти інформацію, накопичувати її та перетворювати [30, с. 294].

Комунікація в структурі управління організацією необхідна для налагодження комунікації між керівництвом і працівниками, для побудови ефективної взаємодії з колегами і тим самим забезпечення ефективного та прозорого обміну даними без втрат інформації та часу. При цьому дуже важливо, щоб ці взаємодії працювали в усіх напрямках, тобто не тільки знизу – від співробітників до керівництва, а й від керівництва до співробітників. Це необхідно як для формування організаційної політики, так і для зміцнення командного духу та підвищення лояльності [24, с. 178].

На думку Н. Дикань, комунікація – «процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше людьми (тобто передача інформації)» [11].

О. Бабчинська зазначає, що раціонально спланована та ефективно реалізована комунікаційна система надає організаціям можливості для ефективного обміну інформацією між керівниками та співробітниками для досягнення головних цілей організації. Саме тому, ефективна комунікація на всіх рівнях – зі споживачем, з постачальником, з самим працівником – це те саме джерело бізнесу, як фінанси або час. Комунікаційна система організації повинна забезпечувати достатню кількість інформації. Дослідниця зазначає, що ефективна робота системи комунікацій потребує відповідних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Від цього значною мірою залежить

ефективність управління організацією та результат її діяльності [1, с. 5].

Виділяють наступну типологію комунікацій (рис. 1.1) [19, с. 28]:

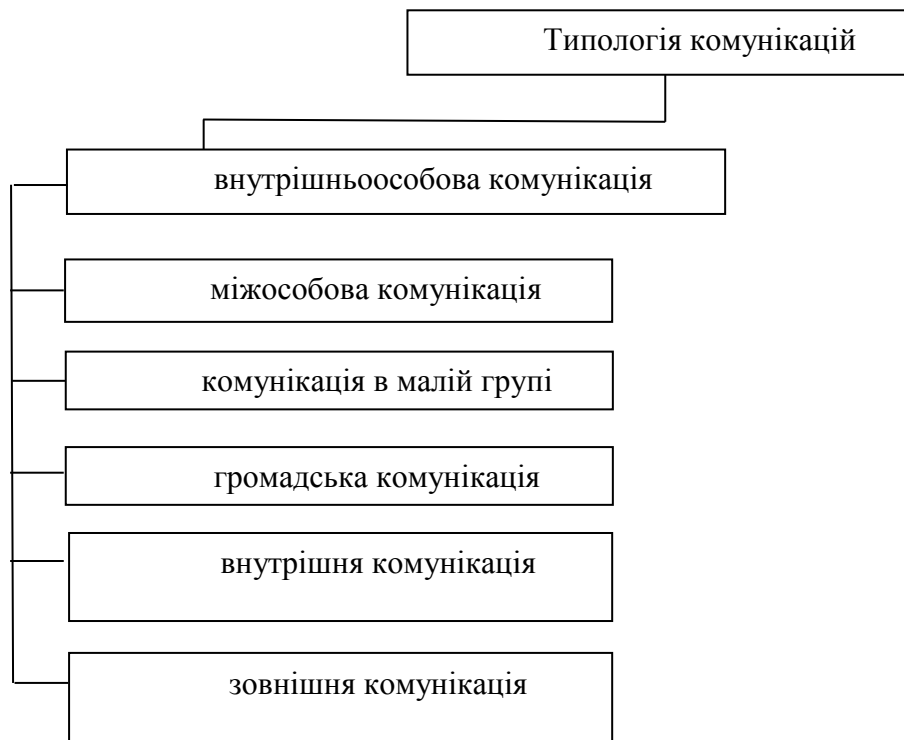


Рис. 1.1. – Типологія комунікацій

Проаналізуємо більш детально вертикальну та горизонтальну систему комунікації в у структурі управління організацією, яка відноситься до внутрішньої комунікації.

Вертикальна комунікація відбувається тоді коли потоки інформації передаються від рівня до рівня всередині організації. З них інформація передається з вищих рівнів управління на нижчі. Таким чином, співробітники інформуються про поточні завдання, зміни пріоритетів, рекомендовані процедури, нові стратегічні та тактичні цілі, конкретні завдання на певний період, зміни правил, інструкцій, стандартів діяльності тощо [38, с. 342]. Наприклад, директор може інформувати керівника певного підрозділу про майбутні зміни у виробництві продукції. Паралельно з цими інформаційними потоками в кожній організації відбувається передача інформації в зворотному напрямку – з нижчих рівнів ієрархії на вищі. Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може значно вплинути на продуктивність [32].

Найбільш очевидним компонентом вертикальної комунікації в організації

є відносини між керівництвом і підлеглими. Цей вид внутрішньої комунікації становить переважну більшість усіх інформаційних обмінів в організації і займає особливе місце у сфері міжособистісних відносин [27]. Тому, хоча комунікації менеджерського типу формально підпорядковані одному з видів вертикальних комунікацій, через особливу важливість їх вважають окремими. Крім обміну інформацією між керівниками та підлеглими, відбувається обмін інформацією між керівником і підрозділом. Спілкування з підрозділом в цілому дозволяє керівнику підвищити ефективність всього підрозділу [33, с. 25].

Горизонтальна комунікація – це комунікація між різними підрозділами організації. Оскільки організація складається з кількох (іноді багатьох) підрозділів, які потребують злагодженого виконання своїх завдань, це вимагає від них обміну інформацією один з одним для координації завдань і дій. Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно забезпечити спільну роботу спеціалізованих елементів, щоб рухати організацію в правильному напрямку [2].

Таким чином, окрім вертикальної, організації потрібна ще й горизонтальна комунікація в структурі управління організації. Їх істотна відмінність полягає не в напрямі інформаційного потоку, а в тому, що, на відміну від вертикальних, заснованих на відносинах лідерства і підпорядкування, горизонтальні обміни інформацією поєднують рівноправні елементи організації, створюючи відносини співпраці та координації.

### **1.3. Аналіз факторів впливу на структуру управління організації**

Від ефективності організаційної структури управління, оптимальності взаємозв'язків її складових елементів, поєднання централізації, децентралізації функцій залежить вибір стратегій розвитку, масштаб отримання прибутку, розширення сфер діяльності. Структура управління організацією є центральною ланкою менеджменту, ефективного розподілу прав та обов'язків між

працівниками.

О. Ващенко зазначає, що «фактори впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів» [3, с. 10].

Організаційна структура повинна відповідати виконанню всіх видів діяльності організації, сприяти ефективному здійсненню поставленої мети, виконанню функцій управління, реалізації бізнес-процесів. Фактично на організаційну структуру впливають усі ключові фактори розвитку підприємства [29]. Важливо встановити перелік цих факторів як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища, оскільки організаційна структура повинна бути адаптована до найважливіших з них. Безпосередньо впливають на організаційну структуру елементи самого механізму управління – цілі, стратегії, підходи та методи. Стан зовнішнього середовища, вимоги споживачів, ринку та цілі управління безпосередньо впливають на форму та вид організаційної структури [34].

Значення цільового підходу під час проектування структур управління постійно збільшується. Система цілей підприємства основної складової для виділення у структурі управління самостійних підрозділів, які відповідатимуть за досягнення конкретної мети. Варто зазначити, що у системі цілей виробничого підприємства більший вплив має інтелектуальна власність, забезпечення високих темпів запровадження науково-технічного прогресу, соціально-економічного розвитку та впровадження інновацій. Відповідно до реалізації цих цілей посилюються і організаційно виділяються необхідні структурні підрозділи організації [36].

Особливої значущості при побудові структури управління набуває не тільки питання у тому, як поділити діяльність працівників підприємства по горизонталі, а й визначити, які завдання має виконувати кожен структурний підрозділ. Інший важливий момент побудови структури підприємства – це розподіл робіт з вертикалі, який полягає, у прийнятті раціонального управлінського рішення вищим керівництвом. Це визначає форму

організаційної структури та ефективність управлінських рішень [2].

Також до основних факторів, що впливають на структуру управління організації, можна зарахувати функції управління, їх склад, зміст та обсяг. Розвиток функцій управління пояснює та зумовлює розвиток структури управління. На організаційну структуру управління безпосередньо впливають також масштаби та ступінь складності виробничого процесу (тип виробництва), характер виробленої продукції та використовуваних технологій, характер науково-технічного прогресу та методики його реалізації, рівень спеціалізації та кооперування виробництва, масштаби та територіальне розміщення виробництва [40, с. 176]. Так, Р. Вільгуцька зазначає, що такий фактор як величина підприємства, необхідно постійно контролювати, вивчати взаємозв'язок з іншими факторами, вживати заходів для забезпечення того, щоб грошові потоки переважали грошові відтоки [4, с. 49].

Поряд з факторами, що впливають на організаційну структуру безпосередньо, необхідно виділити фактори, що впливають на структуру опосередковано. До таких факторів належать кадровий склад, техніка, технологія управління, організація трудової діяльності. Дані фактори хоч і впливають на структуру, але в цілому самі визначаються нею. Так, наприклад, персонал впливає на структуру управління в плані її уточнення, коригування, певного поділу функцій між підрозділами структури та окремими працівниками [31, с. 36].

Раціональність будови організаційної структури управління обумовлюється оптимальним поєднанням, змістом та числом внутрішніх та зовнішніх зв'язків об'єкта управління. При цьому принцип раціональності на наш погляд полягає в тому, щоб внутрішні зв'язки об'єкта переважали над зовнішніми, інакше останні негативно вплинуть на стійкість об'єкта [7, с. 104]. Дуже важливим фактором, який може впливати на формування структури управління організації, є норма керованості. Від неї залежить як кількість працівників у підрозділі, так і кількість підрозділів апарату [17].

Отже, під час формування структури управління організації необхідно

одночасно враховувати масу факторів: мету та систему функцій, обсяг робіт та норми керованості. Також слід враховувати вплив особистості працівника та використовуваних засобів техніки управління. Слід зазначити, щоб організаційна структура відповідала стратегії розвитку підприємства, потрібно, чітко встановити головні види діяльності кожного підрозділу, масштаби виробництва, водночас керівництво підприємства має сформувати правильний поділ обов'язків і суворий контроль над процесом управління, всі ці компоненти загалом допоможуть досягти високих результатів функціонування підприємства.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області**

Бердичівське управління Державної казначейської служби України Житомирської області знаходиться по вулиці Вячеслава Чорновола, будинок 9. Скорочена назва – Бердичівське УДКСУ Житомирської області (далі – управління Казначейства). Управління Казначейства підпорядковане Державній казначейській службі України та Головному Управлінню Державної казначейської служби України у Житомирській області [10].

Останні десятиліття були фазами його становлення, динамічного розвитку та професійного зростання. Спочатку обслуговували установи, що фінансуються з державного бюджету: у галузі оборони, правопорядку, освіти та пенітенціарні заклади. У 2000 році місцеві бюджети були передані Казначейству, і Казначейство забезпечує виконання бюджетів усіх рівнів за доходами і видатками.

Управління Казначейства підпорядковане Державній казначейській службі України та головному управлінню Державної казначейської служби України у Житомирській області.

Управління Казначейства керується у своїй діяльності Конституцією України та законами України, актами та дорученнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами Міністерства фінансів України, наказами Державної казначейської служби України, дорученнями Голови Державної казначейської служби України в Житомирській області, актами місцевої держадміністрації, органів місцевого самоврядування, та наказами Головного Управління казначейства.

На сучасному етапі органи Казначейства ведуть масштабне впровадження системи дистанційного обслуговування клієнтів через програмно-технічний

комплекс «Клієнт Казначейства – Казначейство», яке відкриває доступ до матеріалів інформаційного середовища Казначейства в роздільні формування та передачі до органів Казначейства платіжних документів з застосуванням електронного цифрового підпису, обміну плановими бюджетними документами, завантаження інформації про бюджетні зобов'язання та бюджетні фінансові зобов'язання, завантаження розподілів відкритих асигнувань і розпоряджень про виділення асигнувань місцевого бюджету, формування і отримання клієнтами Казначейства електронних виписок по рахункам [9].

Ми вважаємо, що це зручно й просто, діє оперативно та ефективно, до того ж дозволяє прискорити обробку інформації та зекономити час і гроші.

Бердичівське управління Державної казначейської служби Житомирської області обслуговують розпорядників та одержувачів бюджетних коштів (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1. – Розпорядники та одержувачі бюджетних коштів Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області за 2018-2020 роки

Рік	Розпорядники бюджетних коштів			Одержувачі бюджетних коштів		
	Всього	Державного Бюджету	Місцевих бюджетів	Всього	Державного Бюджету	Місцевих бюджетів
2018 р	120	32	88	85	16	69
2019 р.	118	36	80	72	11	61
2020 р.	79	27	52	61	9	52

Розрахунково-касове обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів починається з формування головними розпорядниками бюджетних коштів мережі на поточний бюджетний рік, до якої включаються установи й організації згідно з даними Єдиного реєстру розпорядників та одержувачів бюджетних коштів.

Щоб відкрити рахунки клієнти мають подати до органів Казначейства у 2 примірниках картку зі зразками підписів та відбитка печатки. Органи

Казначейства постійно проводять роботу з актуалізації даних Єдиного реєстру: вносять нові реєстраційні картки, опрацьовують зміни до існуючих карток, закривають картки в разі припинення діяльності установи. Щорічно органи Казначейства здійснюють моніторинг даних Єдиного реєстру на відповідність даним мережі установ і організацій, що отримують фінансування з державного та місцевих бюджетів, через органи Казначейства України.

У ринкових умовах господарювання необхідність проведення аналізу майна підприємства та ефективності його використання значно зростає, оскільки від того, в якому фінансовому стані знаходиться підприємство, залежить не лише його успіх, але й виживання у сучасних конкурентних умовах [35].

Саме тому аналізу фінансових показників діяльності приділяється сьогодні дуже багато уваги, причому не тільки з боку його власників та акціонерів, які бажають знати детально всю економічну складову своєї організації, але і з боку численних інвесторів, які планують здійснювати свої фінансові вкладення. Аналіз майна дає можливість встановити розмір абсолютного та відносного приросту чи зменшення всього майна організації окремих його видів.

Однак для того, щоб запропонувати конкретні заходи, спрямовані на ефективне використання та оновлення майна організації, необхідно провести докладний аналіз її господарської діяльності, під час якого необхідно виявити та порахувати господарські резерви, що є можливістю для найефективнішого використання активів організації.

Першим кроком проаналізуємо ключові економічні показники Бердичівського УДКСУ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники Бердичівського УДКСУ

Показник	Одиниці виміру	Рік			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
Усього доходів від обмінних операцій	грн.	3455475	4176822	4416608	961133	27,81
Усього доходів	грн.	3455475	4176822	4416608	961133	27,81

## Продовження таблиці 2.2

Профіцит / дефіцит за звітний період	грн.	-95333	-63144	-35066	60267	63,22
Середньорічна вартість Активів						
необоротних активів	грн.	1090012,5	1136056,5	1186115,5	96103	8,82
оборотних активів	грн.	39225,5	23252,5	56134	16908,5	43,11
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	32	32	33	1	3,13
Продуктивність праці	тис. грн.	107,98	130,53	133,84	25,86	23,95
Фондовіддача	грн. / на 1 грн.	3,17	3,68	3,72	0,55	17,35
Фондомісткість	грн. / на 1 грн.	0,32	0,27	0,27	-0,05	-15,63
Фондоозброєність	грн. / на 1 ос.	34062,0	35502,0	35943,0	1881	5,52

В склад доходів за обмінними операціями включають: бюджетні асигнування бюджетних установ, отримані ними на виплату соціального забезпечення та інші доходи за обмінними операціями, які не є власними надходженнями казначейста, втім, формують їх доходи. Таким чином, як ми бачимо з табл. 2.2, з кожним роком доходи за обмінними операціями збільшувалися і в порівнянні з 2018 роком, збільшилися на 27,81% та у 2020 році складають 4416608 грн. Протягом аналізованого періоду, а саме 2018-2020 роки, ми спостерігаємо дефіцит бюджету, тобто перевищення витрат над доходами, проте з кожним роком даний показник скорочувався швидкими темпами, а саме на 63,22% і в 2020 році складає -35066 грн.

Продуктивність праці – це обсяг підприємницької діяльності в грошовому виразі в розрахунку на одного середньооблікового працівника підприємства. В 2020 році на одного середньооблікового працівника припадало 133,84 тис. грн. доходу від обмінних операцій, це на 23,95% більше, ніж у 2018 році. Показник фондівіддачі показує ефективність використання основних засобів. Фондовіддача збільшилась на 17,35% і становить 3,72, це говорить про те, що казначейство стало на 17,35% більше отримувати доходу від 1 грн. вкладеної в основні засоби. Фондомісткість – відношення вартості основних засобів до

обсягу обмінних операцій за рік. Таким чином, у 2020 році на 1 грн. обмінних операцій припадало 0,27 грн. основних засобів. Фондоозброєність збільшилась на 5,52% й в 2020 році складає 35943,0 грн. / ос. даний показник показує, що на 1 працівника припадає 35943 грн. вартості основних засобів.

Основним джерелом інформації щодо аналізу майнового стану організації є баланс підприємства. Він є найбільш інформативною формою для аналізу та оцінки майнового стану. Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На	На	На	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	+, -	%
	грн.	грн.	грн.		
<b>АКТИВИ</b>					
1. Нефінансові активи:					
Основні засоби:	1079543	1167775	1179661	100118	9,2
первісна вартість	2125665	2289520	2381164	255499	12,0
Знос	1046122	1121745	1201503	155381	14,8
Запаси	14654	29369	39605	24951	170,2
2. Фінансові активи					
Поточна дебіторська заборгованість	–	1236	–	–	–
Грошові кошти та їх еквіваленти у:					
національній валюті, у тому числі в:	200	1046	41012	40812	–
Касі	198	198	–	–	–
Казначействі	2	848	41012	41010	–
<b>ПАСИВИ</b>					
1. Власний капітал та фінансовий результат					
Внесений капітал	2125665	2289520	2381164	225499	12,0
Фінансовий результат	– 1030756	– 1093400	– 1123790	-93034	-9,0
2. Зобов'язання					
Поточні зобов'язання	3146	5320	7444	4298	136,6
<b>БАЛАНС:</b>	<b>1098055</b>	<b>1226235</b>	<b>1264818</b>	<b>166763</b>	<b>15,1</b>

За даними табл. 2.3 в 2020 році мали місце зміни майнового та фінансового стану казначейства:

– у структурі майна казначейства найбільшу частку займали нефінансові активи, а саме основні засоби, причому ця тенденція за аналізовані роки тільки збільшувалася і станом на 2020 рік основні засоби складають 1179661 грн.;

– у той самий час помітно збільшилися фінансові активи, зокрема грошові кошти в національній валюті;

– фінансовий результат показує дефіцит бюджету, оскільки витрати переважають над доходами;

– поточні зобов'язання з кожним роком збільшуються, що свідчить про укладання договорів, придбання товарів, з якими необхідно здійснити платежі протягом цього ж періоду або у майбутньому.

На сьогодні зростає роль інститутів, які акумулюють державні фінансові ресурси та здійснюють контроль за їх цільовим використанням. Однією з таких установ є Державне казначейство. Створення Державного казначейства було викликано розвитком економічних відносин та необхідністю управління державними коштами для виконання відповідних функцій створення дохідної частини державних бюджетів усіх рівнів та цільового використання бюджетних коштів.

Аналіз формування доходів Бердичівського управління проведемо шляхом оцінювання складу та структури доходів. Для цього використаємо класифікацію доходів за джерелами їх утворення, на основі якої побудовано звіт про фінансові результати. Склад та аналіз формування доходів підприємства наведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад доходів управління, грн.

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
					+/-	%
1.	Бюджетні асигнування	3 220 925	3 992 746	4 161 748	940823	29,2
2.	Доходи від продажу активів	113	-	387	274	242,4

## Продовження таблиці 2.4

3.	Інші доходи від обмінних операцій	234 437	184 076	254 473	20036	8,5
4.	Разом	3 455 475	4 176 822	4 416 608	961133	27,8

Згідно аналізу даних таблиці ми визначили, що найбільша частка доходів є бюджетні асигнування, порівнюючи відхилення з 2018 роком, то даний показник збільшився на 29,2%, та у 2020 році становить 4161748 грн. Не значну частку займають витрати від обмінних операцій, інші доходи протягом аналізованого періоду відсутні.

Оцінимо структуру елементів операційних витрат, яка наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Елементи витрат за обмінними операціями

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Витрати на оплату праці	2515155	3 199 988	3 211 799	696644	27,6
Відрахування на соц. Заходи	548 330	676 197	686 395	138065	25,1
Матеріальні затрати	420 777	272 221	458 793	38016	9,0
Амортизація	60 747	76 123	84 434	23687	38,9
Інші операційні витрати	1 774	10 331	1 653	-121	-6,8
Разом	3546783	4 234 860	4 443 074	896291	25,2

З даних табл. 2.5 ми спостерігаємо зростання елементів витрат за обмінними операціями. В структурі елементів витрат найбільшу питому вагу становлять витрати на оплату праці і як ми бачимо даний показник щороку збільшується, оскільки збільшується мінімальна заробітна плата і в порівнянні з 2018 роком, витрати на оплату праці у 2020 році збільшилися на 27.6% та складають 3 211 799 грн. Також значну частку в структурі елементів витрат займають матеріальні витрати (використання предметів, матеріалів, обладнання, інвентарю, тощо), і так у 2020 році становлять 458793 грн. Оскільки амортизаційні відрахування є елементом собівартості, збільшення їх розміру призводить до зменшення доходів, так за аналізований період 2018-2020 роки амортизаційні відрахування зросли на 38,9%.

Основні показники фінансового стану Бердичівського УДКСУ узагальнено

у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників оцінки фінансового стану Бердичівського УДКСУ

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р	
	2018	2019	2020	+, -	%
	1. Коефіцієнт покриття	4,72	5,95	10,83	6,11
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,20	5,32	5,26	У 88 р.
3. Чистий оборотний капітал, грн.	11708	26331	73173	61465,00	У 6,2 р.
4. Коефіцієнт автономії	0,997	0,996	0,994	-0,003	-0,30
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	348,03	229,50	168,91	-179,12	-51,47
6. Коефіцієнт оборотності активів	3,05	3,59	3,55	0,50	16,39
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,08	3,61	3,56	0,48	15,58
8. Рентабельність господарської діяльності, %	-2,68	-1,49	-0,79	1,89	x
9. Рентабельність власного капіталу, %	-8,49	-5,45	-2,83	5,66	x
10. Рентабельність активів, %	-8,42	-5,43	-2,82	5,60	x

Відповідно до даних табл. 2.6 відмітимо зростання коефіцієнта покриття на 6,11 п. або на 129,45 %. Варто відзначити, що протягом усього досліджуваного періоду значення показника суттєво перевищує нормативне внаслідок незначного обсягу поточних зобов'язань організації.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства становить у 2020 році 5,32 п., що свідчить про те що, поточні зобов'язання у 5,32 р. менше за грошові кошти. Коефіцієнт автономії у 2020 році становить 0,994, це свідчить про те, що більшість активів сформовані за рахунок власного капіталу, що засвідчує високий рівень фінансової незалежності. Таким чином, казначейство є фінансово стабільною установою.

Показники оборотності характеризуються тенденцією до зростання. Так, коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,5 п. або на 16,39 %, що свідчить про зростання доходів Казначейства темпами, швидшими за темпи зростання активів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 0,48 п. або на 15,58 %



та становив 3,56 п. у 2020 р. Тобто на кожну гривню власного капіталу казначейства припадало 3,56 грн. доходу від обмінних операцій.

Усі показники рентабельності мають від'ємні значення внаслідок формування дефіциту у діяльності казначейства протягом усього досліджуваного періоду. Водночас, позитивним є зниження рівня збитковості діяльності організації.

Отже, як ми бачимо, процеси формування фінансових ресурсів управління полягають у забезпеченні надходження коштів у розпорядження казначейства із відповідних джерел. Щодо сучасних тенденцій у структурі доходів управління, то можемо спостерігати збільшення фінансових асигнувань.

Отже, можна зробити висновок, що органи Бердичівського управління Державної казначейської України у Житомирській області забезпечують належне виконання державного та місцевих бюджетів, в тому числі з точки зору збереження та підвищення їх фінансової стійкості.

Органи управління здійснюють попередній контроль видатків державного бюджету та місцевих бюджетів. З метою забезпечення контролю за цільовим призначенням асигнувань з точки зору виконання видатків державного та місцевого бюджету. Управління здійснює попередній та постійний контроль, перевіряє основу (наявність документів) для здійснення платежів, відповідність платежів обліку та контролю бюджетних зобов'язань та точність реєстрації розрахункових документів.

## **2.2. Аналіз структури управління Бердичівського УДКСУ Житомирської області**

Апарат управління складається з таких посад: начальника управління, заступника начальника управління. Організація має три відділи: відділ видатків державного бюджету, відділ видатків місцевих бюджетів та відділу

бухгалтерського обліку та звітності. Кожен відділ укомплектований висококваліфікованими спеціалістами. Організаційна структура казначейства – лінійно-функціональна та показана схематично (рис. 2.1).



Рис. 2.1. – Організаційна структура Бердичівського УДКСУ Житомирської області

Найпоширенішим видом структури ієрархічного типу є лінійно-функціональна. В основу її побудови покладено: лінійна вертикаль управління і спеціалізації управлінської праці по функціональних підсистемах організації. У такій структурі має місце централізація управління на вищому рівні і «шахтний» принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональних підсистемах.

По кожній з них формується ієрархія відділів, які пронизують все управління по вертикалі. Начальнику управління безпосередньо підпорядковується заступник [39].

Проаналізуємо обов'язки кожного структурного підрозділу.

– відділ видатків державного бюджету – забезпечує облік бюджетних асигнувань та контроль за їх дотриманням, контролює розподіл відкритих асигнувань, отриманих від розпорядників коштів, щодо відповідності сум у них залишкам на відповідних рахунках, відкриття та облік асигнувань, ведення Єдиного реєстру розпорядників та одержувачів бюджетних коштів державного та місцевих бюджетів;

– сектор надходжень – організація та координація роботи по впровадженню процедур та механізмів казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів за доходами, відкриття рахунків для бюджетних надходжень та повідомлення їх органам стягнення, контроль за станом зарахування податків, зборів до бюджетів, щоденний аналіз грошового ресурсу територіального управління в реальному режимі часу, здійснення обліку зобов'язань, які виникають внаслідок надходження з Державного казначейства України реєстрів на виділення бюджетних асигнувань і т. д;

– відділ звітності та бухгалтерського обліку – організація роботи з питань розрахунково-касового обслуговування розпорядників, одержувачів коштів, а також інших клієнтів, оперативний контроль щодо здійснення видатків загального фонду Державного бюджету України в межах бюджетних призначень та спеціального фонду Державного бюджету в межах надходжень до відповідного фонду, працівники відділу здійснюють поточний контроль за цільовим використанням бюджетних коштів на стадії оплати рахунків установ;

– сектор інформаційних технологій та захисту інформації – супровід і розробка з подальшим їх впровадженням в управлінні, що в значній мірі сприяє ефективній обробці та обліку фінансових документів;

– юрисконсульт – організація правової роботи, спрямованої на привільне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, веде претензійно-позовну роботу та представляє інтереси управлінь та відділень в судах під час розгляду правових питань і спорів;

– спеціаліст з персоналу – робота спрямована на забезпечення комплектування органів управління Казначейства висококваліфікованими

кадрами, спроможними забезпечити виконання покладених на казначейство завдань і функцій. Значна увага приділяється забезпеченню реалізації державної політики щодо підготовки та залучення молоді до державної служби;

– діловод – розробляє інструкцію з діловодства та номенклатуру справ, здійснює контроль за підготовкою та оформленням документів та їх своєчасним виконанням [8].

Отже, ми провели розгорнутий аналіз організаційної структури, та встановили, що дана організаційна структура відповідає цілям Бердичівського УДКСУ.

### **2.3. Оцінювання ефективності структури управління Бердичівського УДКСУ Житомирської області**

З метою оцінювання ефективності структури управління «Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області» вважаємо доцільно використати наступні показники:

- показники ефективності структуризації управління;
- показники досягнення економічних цілей;
- показники досягнення функціональних цілей.

Для встановлення ефективності структуризації управління на нашу думку, доцільно проаналізувати штатний розпис. Штатний розпис – це обов'язків документ для будь якого підприємства, установи чи організації, в якому встановлюється штат та посадові оклади всіх працівників.

Для кожного підприємства, установи, організації в тому числі і для, Бердичівського УДКСУ Житомирської області основним ресурсом є висококваліфіковані кадри.

Наведемо назви підрозділів та кількість працівників згідно з штатного розпису за 2018-2020 роки в додатку В. Штатний розпис розробляє начальник Бердичівського управління та начальник відділу звітності та бухгалтерського

обліку, затверджує Голова Державної казначейської служби України за погодженням Начальника Головного управління Державної казначейської служби України у Житомирській області. Штатний розпис управління казначейства містить наступну інформацію: перелік посад; кількість штатних одиниць; суми посадових окладів; місячний фонд заробітної плати.

Отже, як ми встановили, що штатний розпис сформований з урахуванням вимог нормативно-правових актів, зокрема Класифікатора професій ДК 003-2010 (назви посад і професій відповідають назвам у Класифікаторі). Кількість працівників протягом аналізованого періоду має стабільну тенденцію.

З метою встановлення ефективності досягнення економічних цілей проаналізуємо рівень заробітної плати в рамках штатного розпису (табл. 2.5).

Таблиця 2.7 – Рівень середньої заробітної плати станом на грудень місяць у 2018–2020 роках, грн.

№ з/п	Середньомісячна заробітна плата	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р., +/-
1.	Рівень середньої заробітної плати 1 працівника, грн. за 1 місяць працівників Бердичівського УДКСУ Житомирської області	8358,3	8063,8	8248,0	-110,3
2.	По Україні	10573	12264	11987	1414
3.	Мінімальна заробітна плата	3723	4173	5000	1277

Аналізуючи дані таблицю 2.7, можна зробити висновок, що рівень середньої заробітної плати 1 працівника, грн. за грудень місяць працівників Бердичівського УДКСУ Житомирської області є високим. В порівнянні з 2018 роком розмір середньої заробітної плати за місяць зменшився на 110,3 грн., та в 2020 році становить 8248,0 грн. Позитивним є факт, що середньомісячна заробітна плата управління перевищує розмір мінімальної заробітної плати у 1,5 рази.

З метою встановлення ефективності досягнення функціональних цілей проаналізуємо структуру персоналу за стажем роботи, яка представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз структури персоналу за стажем роботи

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
		Осіб	осіб	осіб
1.	Всього працівників, осіб	32	32	33
2.	з них мають стаж роботи: – до 1 року	3	-	4
3.	– від 1 до 3 років	4	7	4
4.	– від 3 до 5 років	3	1	3
5.	– від 5 до 10 років	6	4	3
6.	– від 10 до 20 років	10	14	13
7.	– більше 20 років	6	6	6

Дослідивши дані таблиці 2.8 можна побачити, що найбільшу питому вагу в загальній кількості працюючих складають особи, що працюють в управлінні від 10 до 20 років, у 2019 році їх частка становила 39,3%.

Темою нашого дослідження є удосконалення організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників, тож вважаємо за доцільне проаналізувати систему підготовки та перепідготовки працівників Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Розвиток персоналу в 2020 році

Показник	Навчено осіб, усього	Первинна професійна підготовка	Перепідготовка
		Усього	Усього
Професійна підготовка	2	0	2
Підвищення кваліфікації	3	1	2

Таким чином, проаналізувавши дані таблиці 2.9 можна стверджувати, що в управлінні здійснюється робота з навчання персоналу. Так в 2020 році було відправлено на підвищення кваліфікації 2 особи, з них первинну підготовку отримали 1 працівник, перепідготовку пройшло 2 працівники. Навчання проводилося з відривом від роботи. Також у 2020 році юрисконсульт відвідував курси як працювати з базою державних тендерів PROZORO, де провідними фахівцями, були наведені докладні інструкції по роботі на

майданчику і в системі.

Отже, для успішного розвитку та функціонування для Бердичівського управління необхідно керувати прогнозуванням, плануванням, відбором, підбором та оцінкою, оплатою праці, адаптацією та мотивацією, навчанням працівників, тобто створити умови з метою удосконалення методів, процедур та програм організації цих процесів. Аналіз показників дає можливість нам говорити про ефективність структури управління «Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області». Проте на нашу думку, варто внести в штатний розпис посаду – головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції. Таким чином буде здійснено удосконалення організаційної структури.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **3.1. Напрямки модернізації організаційної структури Бердичівського УДКСУ Житомирської області**

Головна мета модернізації – приведення до більш сучасної та конкурентоспроможної форми окремих її елементів, в нашому випадку організаційної структури Бердичівського УДКСУ.

Здійснення модернізації державної служби та управління людськими ресурсами є одним із пріоритетів реформи державного управління, становлення України як демократичної, правової та незалежної держави. Модернізація спрямована на удосконалення все існуючої на сьогодні системи державного управління, усунення проблемних моментів у державній службі та органах державної влади, включаючи законодавче, організаційне та інституційне забезпечення державної служби, створення професійного, стабільної та високоефективної політично неупередженої держави, яка зможе надавати громадянам якісні та доступні державні послуги за стандартами Європи.

Отже, пріоритетними напрямками модернізації організаційної структури державної служби загалом є:

- удосконалити законодавство про державну службу,
- визначити оптимальну кількість державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури;
- реформувати систему оплати праці державних службовців;
- реформувати систему професійної підготовки державних службовців;
- створити інноваційної моделі управління людськими ресурсами в органах державного управління;

З огляду на те, що в умовах Бердичівського УДКСУ, проаналізувавши штатний розпис та організаційну структуру ми побачили, що відсутній



головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції.

Адже, корупція – це проблема, яка стосується всіх країн, незалежно від їх статусу і рівня розвитку. Державна служба є одним з головних місць прояви корупції. Зловживання посадою серед чиновників призводить до:

- підриву легітимності влади;
- знищення фундаментальних цінностей розвиненого суспільства;
- ускладнення прямого діалогу між владою і громадськістю;
- виникненню народних невдоволень.

Як наслідок, з'являється загроза суверенітету держави. Система управління Казначейства повинна передбачати ефективні механізми протидії корупції.

Боротьба з корупцією у системі державної служби є одним із пріоритетних напрямів державної політики. Найактуальнішим і важливим завданням розвитку сучасної держави є розробка правових засобів протидії корупції у системі державної служби, що досягла нині великих розмірів.

Державна служба, як професійна діяльність, передбачає не лише ефективне виконання обов'язків державними службовцями на основі спеціальних знань та умінь, а також наявність певного набору етичних та особистісних якостей, без яких неможливо виконувати покладені на державних службовців функції та завдання.

Отже, для удосконалення організаційної структури Бердичівського УДКСУ ми рекомендуємо ввести додаткову посаду, прийняти на роботу працівника, що займатиметься виключно виконанням поставлених завдань і функцій з реалізації державної політики у сфері запобігання та виявлення корупції в межах наданих йому повноважень.

Досвід більшості країн показує, що при визначенні правового статусу державного службовця який так чи інакше пов'язаний із корупцією, необхідно, з одного боку, враховувати, що державний службовець, будучи громадянином відповідної країни, повинен мати ті конституційні права як і всі громадяни. З іншого боку, виконання державним службовцям своїх функцій вимагає

встановлення щодо нього певних обмежень. Такі обмеження вводяться в цілях запобігання зловживання службовим становищем. Тому однією з найважливіших завдань реформи державної служби є забезпечення поєднання правового статусу як громадянина та як державного службовця. При цьому дотримання балансу інтересів держави та державних службовців є однією з умов, що впливають на ефективне здійснення державної служби.

Під причинами корупції можна розуміти фактори, що зумовлюють появу, існування та розвиток корупційної поведінки. Такі фактори можуть бути як прямими, і непрямими. Вважаємо, що причини корупції необхідно розглядати в сукупності як систему груп факторів, що обумовлюють один одного.

Розглянемо соціально-психологічні причини. Це фактори, зумовлені психологією людини, як соціальної істоти, що виконує в суспільстві певні функції та грає певні ролі. Такі причини умовно поділені на дві підгрупи: пов'язані з природою людини, особливостями мислення та світорозуміння чиновників. До першої підгрупи відносяться культурні фактори:

- родинні та дружні стосунки;
- бажання заробити.

До другої підгрупи відносяться службові фактори:

- конфлікти із керівництвом;
- не задоволеність заробітною платою та застосовуваними способами стимулювання;
- бажання реалізувати свої амбіції за відсутності службових перспектив;
- професійне вигоряння.

Таким чином з метою удосконалення організаційної структури Бердичівського УДКСУ створення додаткової посадової одиниці відбуватиметься в наступні етапи:

1. Визначення посадових обов'язків працівника.
2. Підбір кандидата на новостворену посаду.
3. Налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з іншими

відділами органу управління.

Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції підпорядковуватиметься безпосередньо начальнику управління, він повинен мати вищу освіту економічного, технічного або юридичного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра; стаж роботи за фахом в органах місцевого самоврядування або державній службі не менше 1 року або не менше 3 років в сфері аудиту, правоохоронної діяльності; володіння інструментами Microsoft Office, громадянство України. Основні вимоги до кандидата на дану посаду наведені у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1. – Вимоги до головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції

№ з/п	Перелік вимог	Ступінь важливості		
		дуже важливо	важливо	бажано
1	Спеціальність – вища освіта економічного, технічного або юридичного спрямування	+		
2	Наявність вченого ступеня			+
3	Спеціальна підготовка (головні напрями) – аудит – державне управління та адміністрування – основи господарського і трудового права	+	+	+
4	Володіння методиками – техніки управління кадрами – оцінки особистих і ділових якостей працівників – технікою публічних виступів і способами мобілізації колективу	+		
Досвід роботи кандидата за фахом				
5	Загальний стаж – стаж роботи за фахом в органах місцевого самоврядування або державній службі не менше 1 року або не менше 3 років в сфері аудиту	+		
6	Усне мовлення (здатність чітко висловлювати свої думки при контактах зі співробітниками)	+		
7	Робота з документами – вміння дати письмовий висновок – знання основ діловодства		+	
8	Вміння приймати самостійні рішення	+		

До основних обов'язків спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції належатиме:

- проведення службового розслідування (перевірки);
- надання методичної та консультативної допомоги з питань дотримання вимог антикорупційного законодавства, заповнення електронних декларацій, конфлікту інтересів;
- ведення довідково-інформаційної роботи з питань виконання антикорупційного законодавства;
- розгляд в межах повноважень письмових скарг, звернень, повідомлень.

Таким чином модернізація державної служби, управління людськими ресурсами та організаційної структури сприятиме створенню професійного, стабільного, колективу Бердичівського УДКСУ, здатного відповідати на виклики сьогодення й надавати, відповідно до європейських стандартів, якісні та доступні публічні послуги громадянам.

### **3.2. Економічні розрахунки доцільності модернізації**

Запровадження новітніх інструментів з метою вдосконалення державної служби та структури управління організації передбачає наступну оцінку їх ефективності, яку можна здійснити за допомогою системи показників. Зазвичай розрізняють дві категорії «ефективності»: економічну – характеризується досягненням цілей структурного підрозділу та органу управління в цілому, та соціальну – ступенем задоволення потреб та інтересів працівників організації. Однак поділ соціального та економічного ефекту є умовним, оскільки з методологічної точки зору доцільно не розрізняти соціальну та економічну ефективність, а розглядати їх у тісному контексті. Слід зазначити, що соціальні результати можуть впливати і відображатися на величині економічного ефекту, тому зростання економічної ефективності неможливе за рахунок зниження соціальної ефективності підприємства.

Соціальний ефект проявляється завжди у розвитку особистісних якостей працівників, покращенні виробничих та соціальних відносин у колективі. А

головною передумовою економічного ефекту є зростання такого показника, як: продуктивність праці.

З метою удосконалення діючої організаційної структури в Бердичівському УДКСУ запропоновано ввести нову посаду – головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції.

Основним групами витрат на створення нового робочого місця є:

- придбання офісних меблів (стіл, стілець) – 8500 грн.;
- придбання комп'ютера та оргтехніки – 16000 грн.;
- оплата праці.

Враховуючи середню заробітну плату в казначействі та середню заробітну плату аналогічних категорій персоналу в області пропонуємо встановити рівень заробітної плати в розмірі 6800 грн. в місяць. Тобто річний ФОП даного працівника становитиме –  $6800 * 12 = 81600$  грн.

Таким чином загальна сума витрат, пов'язаних зі створенням нового робочого місця в рік складатиме близько 106100 грн. Сума витрат є досить значною, проте очікуваний ефект від побудови нової системи здійснення контролю за антикорупційним законодавством сприятиме зменшенню, а отже взагалі викорененню корупції та формування доброчесності в працівників.

### **3.3. Рекомендації щодо забезпечення ефективного процесу модернізації організаційної структури Бердичівського УДКСУ Житомирської області**

В даний час не існує єдиних стандартів побудови системи антикорупційних заходів в органах управління. Разом з тим можна виділити ряд ключових інструментів, які рекомендується впроваджувати в цілях ефективного запобігання корупції. Систематичне впровадження в організації антикорупційних заходів пов'язане з певними витратами, в нашому випадку введення нової посади, однак зазначена робота в середньостроковій і

довгостроковій перспективі може принести ряд значущих переваг. Крім того, реалізація заходів щодо попередження корупції істотно знижує ризики застосування щодо організації заходів відповідальності за підкуп посадових осіб.

Для успішного впровадження запропонованих змін, насамперед потрібно розробити посадову інструкцію головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції. Рекомендуємо враховувати, те що посадова інструкція повинна містити загальний перелік завдань і функцій, зобов'язань, прав і повноважень забезпечення виконання яких покладається на головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції. Посадові обов'язки рекомендується викладати чітко, лаконічно, зрозуміло, однозначно та за частотою їх виконання.

Наступним кроком є проведення конкурсу на заміщення вакантної посади. Діяльність з попередження корупції в органах управління повинна носити системний і послідовний характер. Для цього рекомендується, насамперед, розробити і прийняти антикорупційну політику Бердичівського УДКСУ.

При цьому антикорупційну політику доцільно викласти в доступній формі і забезпечити її доведення до працівників управління, в тому числі за допомогою розміщення на офіційному сайті в інформаційно-телекомунікаційній мережі «Інтернет» (за наявності).

В антикорупційній політиці управління можуть бути відображені:

- цілі і завдання антикорупційної політики;
- область застосування політики та коло осіб, які підпадають під її дію;
- обов'язки керівників і працівників, пов'язані з попередженням корупції;
- відповідальність працівників за недотримання положень антикорупційної політики;
- порядок перегляду та внесення змін до антикорупційної політики управління;

– використовувані в організації антикорупційні інструменти.

Таким чином, антикорупційна політика та інші документи управління, що регулюють питання попередження корупції, рекомендується затверджувати локальними нормативними актами, що дозволить забезпечити обов'язковість їх виконання всіма працівниками управління.

Ухвалення антикорупційної політики має супроводжуватися інформуванням працівників про встановлені підходи до протидії корупції та роз'ясненням важливості їх дотримання. Всіх працівників управління рекомендується ознайомити з антикорупційною політикою під розпис. Обов'язок дотримуватися антикорупційну політику управління також рекомендується включати до трудових договорів працівників.

Таким чином, прийняття на роботу головного спеціаліста з запобігання та протидії корупції, поклавши на нього повноваження з проведення антикорупційної роботи, сприятиме удосконаленню організаційної структури управління та добросовісному виконанню посадових обов'язків всіх державних службовців управління.

Також для підвищення ефективності організаційної структури управління керівництво Бердичівського УДКСУ повинно звернути увагу на основні принципи кадрового менеджменту для підвищення мотивації праці працівників.

Діючій системі оплати праці Бердичівського управління Державної казначейської служби притаманні певні недоліки. Основним недоліком є низька заробітна плата для молодих працівників без досвіду державної служби. Цей недолік усувається шляхом запровадження грейдової системи оплати праці, яка враховує індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат.

Запровадження цієї системи сприяє зменшенню корупції та покращенню організації оплати праці, адже в такій системі кожен державний службовець знає, як може вплинути на свою зарплату, щоб її підвищити. Оскільки Казначейство визначає, які фактори впливають на вартість кожної посади,

працівники можуть бути впевнені, що система оплати праці є справедливою та заснованою на чітких принципах. Така прозорість підвищує лояльність, підтримує мотивацію та конкурентоспроможність. Економічний ефект заробітної плати в умовах загострення конкуренції стає дуже важливим: зростання заробітної плати, що відповідає внеску кожного державного службовця Бердичівського управління впливає на результати діяльності, створюючи сприятливі стимули для пошуку найпередовіших конкурентних переваг.

Найважливішим засобом розвитку персоналу є навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань працівникам управління. Підвищення кваліфікації, навчання, професійна підготовка нових працівників в наші дні стають актуальним завданням ринкової економіки. Пріоритетність питань навчання і розвитку кадрів зумовлена необхідністю перепідготовки і підготовки державних службовців, в тому числі органах казначейської служби відповідно до їх спеціалізації, максимально конкретною спрямованістю.

Фактори, що визначають потребу в навчанні і підвищенні кваліфікації персоналу управління представлені на рис. 3.1:

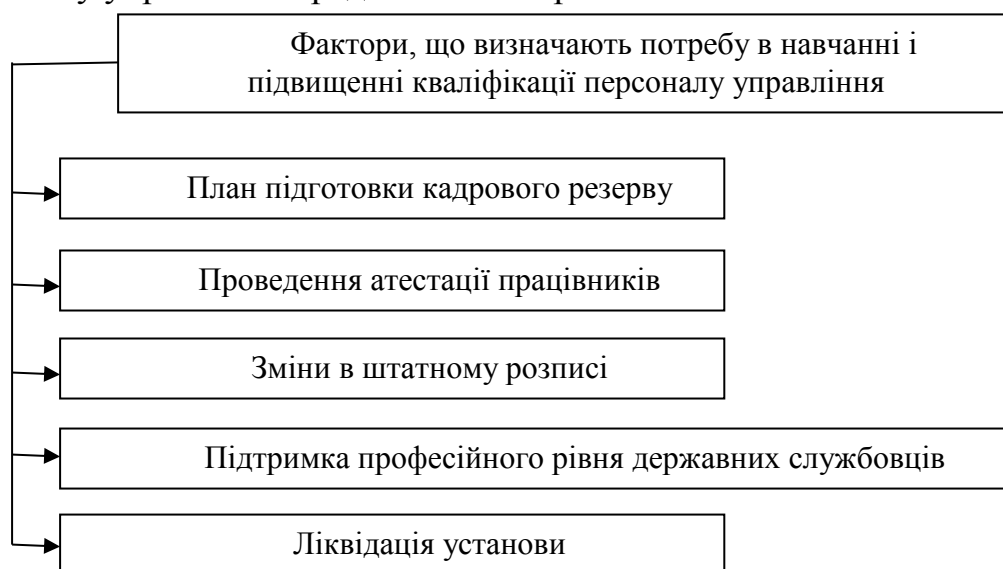


Рис. 3.1. – Фактори, що визначають потребу в навчанні і підвищенні кваліфікації персоналу

Тож побудова ефективної підсистеми підготовки, перепідготовки та



підвищення кваліфікації працівників органів казначейської служби – процес трудомісткий. Таким чином, потребу в підготовці і підвищенні кваліфікації персоналу повинен виявляти фахівець з кадрів відповідно до загальних цілей управління. У Бердичівському УДКСУ Житомирської області, ми вважаємо дану функцію покласти в обов'язки спеціаліста з персоналу, який буде визначати дані фактори.

Відповідно, існуюча кваліфікаційна структура персоналу повинна систематично аналізуватися і переглядатися.

Нами були опитані працівники, які вже протягом своєї трудової діяльності відвідували семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації, їх відповіді дозволили виявити наступні проблеми в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що вимагають її вдосконалення:

- застосовувалися застарілі форми і методи навчання;
- пропонувалося дуже мало практичних занять;
- була відсутня система контролю якості отриманих знань.

Багато висловили невдоволення, що доводиться їхати в інше місто для проходження навчання.

У зв'язку з зазначеними недоліками ми можемо запропонувати розробку проекту по вдосконаленню ефективності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів казначейської служби.

Ми встановили, що Бердичівське УДКСУ Житомирської області не застосовує сучасні дистанційні методи навчання. У той же час, одна з привабливих функцій дистанційного навчання полягає в тому, що ця технологія дозволяє перетворити жорсткі і закриті освітні системи в континуум «робота + навчання». Співробітник, який удосконалює свої професійні навички, не залишаючи робочого місця, є не лише рентабельним вирішенням проблеми підвищення кваліфікації, а й джерелом доходу, оскільки інтелектуальні активи керівництва зростають у міру розвитку його професіоналізму.

Таким чином, доцільно зазначити, що, не дивлячись на існуючі

проблеми, державні службовці зацікавлені в систематичному отриманні нових знань, навичок і умінь згідно із законодавством України та їх займаних посад. На їхню думку, для того щоб система мотивації в сфері додаткової професійної освіти працювала краще, а інформація засвоювалася ефективніше, необхідно налагодити зв'язок між потребою в додатковій професійній підготовці, і впевненості в тому, що результати професійної діяльності досягнуті за допомогою додаткового професійного навчання та підвищення кваліфікації.

А прийняття на роботу головного спеціаліста з запобігання та протидії корупції, поклавши на нього повноваження з проведення антикорупційної роботи, сприятиме удосконаленню організаційної структури управління та добросовісному виконанню посадових обов'язків всіх державних службовців управління.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було визначено та проаналізовано теоретичні підходи до визначення структури управління організації, проведено аналіз структури управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області, розроблено шляхи щодо її удосконалення.

Отже, структура управління організації – це сукупність всіх функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесах обґрунтування, вироблення, прийняття та подальшої реалізації управлінських рішень. Найбільш ефективна організаційна структура визначається, багато в чому, динамічністю ринку, на якому працює підприємство, та сегментом споживачів, у яких воно працює.

Сучасні теорії управління розглядають комунікації як найважливішу умову виникнення та існування організацій. Комунікація в структурі управління організацією необхідна для налагодження комунікації між керівництвом і працівниками, для побудови ефективної взаємодії з колегами і тим самим забезпечення ефективного та прозорого обміну даними без втрат інформації та часу. При цьому дуже важливо, щоб ці взаємодії працювали в усіх напрямках, тобто не тільки знизу – від співробітників до керівництва, а й від керівництва до співробітників.

Аналіз факторів впливу на структуру управління організації свідчить про те, що безпосередньо впливають на організаційну структуру елементи самого механізму управління – цілі, стратегії, підходи та методи, стан зовнішнього середовища, вимоги споживачів, ринку та цілі управління, функції управління, їх склад, зміст та обсяг, масштаби та ступінь складності виробничого процесу (тип виробництва), характер виробленої продукції та використовуваних технологій, характер науково-технічного прогресу та методика його реалізації, рівень спеціалізації та кооперування виробництва, масштаби та територіальне розміщення виробництва та інші.

Результати аналізу організаційно-економічної структури Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області свідчать про те, що органи управління забезпечують належне виконання державного та місцевих бюджетів, в тому числі з точки зору збереження та підвищення їх фінансової стійкості. Органи управління здійснюють попередній контроль витраток державного бюджету та місцевих бюджетів. З метою забезпечення контролю за цільовим призначенням асигнувань з точки зору виконання витраток державного та місцевого бюджету. Управління здійснює попередній та постійний контроль, перевіряє основу (наявність документів) для здійснення платежів, відповідність платежів обліку та контролю бюджетних зобов'язань та точність реєстрації розрахункових документів.

Проведений аналіз структури управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області показав, що апарат управління складається з таких посад: начальника управління, заступника начальника управління. Організація має три відділи: відділ витраток державного бюджету, відділ витраток місцевих бюджетів та відділу бухгалтерського обліку та звітності. Кожен відділ укомплектований висококваліфікованими спеціалістами. Організаційна структура казначейства – лінійно-функціональна.

З метою оцінювання ефективності структури управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області вважаємо доцільним використання наступних показників: показники ефективності структуризації управління; показники досягнення економічних цілей; показники досягнення функціональних цілей.

Встановлено, що штатний розпис сформований з урахуванням вимог нормативно-правових актів, зокрема Класифікатора професій ДК 003-2010 (назви посад і професій відповідають назвам у Класифікаторі). Кількість працівників протягом аналізованого періоду має стабільну тенденцію. Рівень середньої заробітної плати 1 працівника, грн. за грудень місяць працівників

Бердичівського УДКСУ Житомирської області є високим. В порівнянні з 2018 роком розмір середньої заробітної плати за місяць зменшився на 110,3 грн., та в 2020 році становить 8248,0 грн. Позитивним є факт, що середньомісячна заробітна плата управління перевищує розмір мінімальної заробітної плати у 1,5 рази. Можна стверджувати, що в управлінні здійснюється робота з навчання персоналу.

Таким чином, аналіз показників дає можливість говорити про ефективність структури управління Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області.

Модернізація структури управління здійснюється з метою приведення в більш сучасний і конкурентноздатний вигляд окремих її складових елементів, в нашому випадку організаційної структури Бердичівського УДКСУ. З огляду на те, що в умовах Бердичівського УДКСУ, проаналізувавши штатний розпис та організаційну структуру ми побачили, що відсутній головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції.

Тому для удосконалення організаційної структури Бердичівського УДКСУ пропонується ввести додаткову посаду, прийняти на роботу працівника, що займатиметься виключно виконанням поставлених завдань і функцій з реалізації державної політики у сфері запобігання та виявлення корупції в межах наданих йому повноважень. Розрахована загальна сума витрат, пов'язаних зі створенням нового робочого місця складатиме близько 106100 грн. на рік.

Сума витрат є досить значною, проте прийняття на роботу головного спеціаліста з запобігання та протидії корупції, поклавши на нього повноваження з проведення антикорупційної роботи, сприятиме удосконаленню організаційної структури управління та добросовісному виконанню посадових обов'язків всіх державних службовців управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_9\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_33). (дата звернення: 15.06.2022).
2. Бондар Н. М. Організаційні структури управління підприємством URL: <http://business-consultant.com.ua> (дата звернення: 15.06.2022).
3. Ващенко О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2017. 112 с.
4. Вільгуцька Р. Б. Фактори, які впливають на організаційні структури в системі інвестиційного менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* № 20/2013. С. 46–52
5. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б., Когут У. І. Застосування підприємствами принципів побудови організаційних структур управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6160> (дата звернення: 15.06.2022).
6. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 15.06.2022).
7. Гірняк О. М., Шуст І. В. Удосконалення організаційних структур управління у ВПК. *Наукові записки* 1(11). 2007. С.104–112.
8. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8). (дата звернення: 15.06.2022).
9. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
10. Державна казначейська служба України URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (дата звернення: 14.06.2022)

11. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.
12. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2013. 584 с.
13. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка* №3, 2021. С. 1-7. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2021/79.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf) (дата звернення: 14.06.2022)
14. Дорошенко М. П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\(69\)\\_5\(1\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)_12). (дата звернення: 15.06.2022).
15. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 66-72.
16. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135–140.
17. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С.125-130
18. Комуникативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Т. М. Бурмака, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
19. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Укладач Ю. В. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 44 с.
20. Кудінова М. М. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (14) 2018. С. 199-205. URL:

[http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14\\_2018/36.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/36.pdf) (дата звернення: 15.06.2022).

21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. 369 с.

22. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент: навчальний посібник. 3-тє вид. Харків: ХНЕУ, 2014. 204 с.

23. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: Атака, 2015. 597 с.

24. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.

25. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Вид. 4-те, перероб. та доп. Харків: ІНЖЕК, 2010. 429 с.

26. Організаційне проектування: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти. уклад. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.

27. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Київ: Кондор, 2003. 218 с.

28. Павленчик А. О. Структура управління організацією Лекція з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Львів. 2020. 16 с.

29. Пасека Д. В., Гринько Т. В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/48\\_Paseka.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm). (дата звернення: 15.06.2022).

30. Пацалюк К. О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія 79: Економічні науки*. 2013. №1. С. 294-295.



31. Пінчук Т. А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. Випуск 10. Частина 4. 2015. С. 36–40.
32. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 38-41.
33. Подшивалкіна В. І. Психологічні проблеми сучасних організацій: метод. рек. до вибіркової дисципліни здобувачів спеціальності 053 «Психологія» третього (доктор філософії) рівня вищої освіти. Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ф-т психології та соціальної роботи. Одеса: ОНУ, 2021. 30 с.
34. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення: 15.06.2022)
35. Семенов Г. А. Економіка підприємств: навчальний посібник: Вид. 2-ге, перероб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
36. Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф. та ін. За заг. ред. Федулової Л. І. Бізнес – менеджмент: Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2007. 632 с.
37. Франчук В. Основи менеджменту: навчальний посібник. 2-ге вид. Львів: Каменярь, 2011. 216 с.
38. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
39. Щегорцова В. М. Управління персоналом публічної служби: Теорія мотивації. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2 (42). 2012. С. 244-349.
40. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20, частина 3. 2018. С. 174–177.

## **ДОДАТКИ**

**Баланси Бердичівського управління Державної казначейської служби  
України Житомирської області за 2018-2020 рр.**

		Дата (рік, місяць, число)		
		КОДИ		
		2019	01	01
Установа	Бердичівське управління Державної казначейської служби України Житомирської області	за ЄДРПОУ 37752874		
Територія	Бердичів	за КОАТУУ 1810400000		
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ 410		
Орган державного управління	Державна казначейська служба України	за КОДУ 28774		
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД 84.11		

Одиниця виміру: грн  
Періодичність: річна

**БАЛАНС**  
на 01 січня 2019 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<b>Основні засоби:</b>	<b>1000</b>	1 100 482	1 079 543
первісна вартість	1001	2 104 710	2 125 665
Знос	1002	1 004 228	1 046 122
<b>Інвестиційна нерухомість:</b>	<b>1010</b>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
Знос	1012	-	-
<b>Нематеріальні активи:</b>	<b>1020</b>	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	-	-
<b>Довгострокові біологічні активи:</b>	<b>1040</b>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
Знос	1042	-	-
Запаси	1050	8 089	14 654
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	1 108 571	1 094 197
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<b>Довгострокові фінансові інвестиції</b>	<b>1110</b>	-	-
<b>Поточна дебіторська заборгованість:</b>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	13 327	-

за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	<b>1160</b>	42 181	200
<i>Касі</i>	1161	199	198
<i>Казначействі</i>	1162	41 982	2
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі:</i>	<b>1175</b>	-	-
<i>в національній валюті</i>	1176	-	-
<i>в іноземній валюті</i>	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	55 508	200
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	3 440	3 658
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	1 167 519	1 098 055
<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	1 100 482	2 125 665
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	49 952	-1 030 756
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	1 150 434	1 094 909
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	13 961	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	3 124	3 146
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	17 085	3 146
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	-	-
<b>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1800</b>	1 167 519	1 098 055

Керівник (посадова особа)

Тетяна ШЕВЧУК

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)

Інна РОЩЕНЮК

			КОДИ		
			2020	01	01
Установа	Бердичівське управління Державної казначейської служби України Житомирської області	за ЄДРПОУ	37752874		
Територія	Бердичів	за КОАТУУ	1810400000		
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410		
Орган державного управління	Державна казначейська служба України	за КОДУ	28774		
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

**БАЛАНС**  
на 01 січня 2020 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<i>Основні засоби:</i>	<b>1000</b>	1 079 543	1 167 775
<i>первісна вартість</i>	1001	2 125 665	2 289 520
<i>Знос</i>	1002	1 046 122	1 121 745
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	<b>1010</b>	-	-
<i>первісна вартість</i>	1011	-	-
<i>Знос</i>	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<b>1020</b>	-	-
<i>первісна вартість</i>	1021	-	-
<i>накопичена амортизація</i>	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	-	24 795
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	<b>1040</b>	-	-
<i>первісна вартість</i>	1041	-	-
<i>накопичена амортизація</i>	1042	-	-
Запаси	1050	14 654	29 369
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	1 094 197	1 221 939
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	-	1 236
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			

<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	<b>1160</b>	200	1 046
<i>Касі</i>	1161	198	198
<i>Казначействі</i>	1162	2	848
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>Дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<b>рахунках в установах банків, у тому числі в:</b>	<b>1175</b>	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
<i>Інші фінансові активи</i>	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	200	2 282
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	3 658	2 014
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	1 098 055	1 226 235
<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	2 125 665	2 289 520
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-1 030 756	-1 093 400
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	-	24 795
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	1 094 909	1 220 915
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	241
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	-	995
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	3 146	4 084
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	3 146	5 320
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	-	-
<b>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1800</b>	1 098 055	1 226 235

Керівник (посадова особа)

Олександр ТАРНОПОЛЬСЬКИЙГоловний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)Тетяна САВІНА

			КОДИ		
			2021	01	01
Установа	Бердичівське управління Державної казначейської служби України Житомирської області	за ЄДРПОУ	37752874		
Територія	Бердичів	за КОАТУУ	1810400000		
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410		
Орган державного управління	Державна казначейська служба України	за КОДУ	28774		
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

**БАЛАНС**  
на 01 січня 2021 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<i>Основні засоби:</i>	<b>1000</b>	1 167 775	1 179 661
первісна вартість	1001	2 289 520	2 381 164
Знос	1002	1 121 745	1 201 503
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	<b>1010</b>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
Знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<b>1020</b>	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	24 795	-
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	<b>1040</b>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	29 369	39 605
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	1 221 939	1 219 266
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	1 236	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-

<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<b>національній валюті, у тому числі в:</b>	<b>1160</b>	1 046	41 012
<i>Касі</i>	1161	198	-
<i>Казначействі</i>	1162	848	41 012
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>Дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<b>рахунках в установах банків, у тому числі в:</b>	<b>1175</b>	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
<i>Інші фінансові активи</i>	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	2 282	41 012
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	2 014	4 540
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	1 226 235	1 264 818
<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	2 289 520	2 381 164
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-1 093 400	-1 123 790
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	24 795	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	1 220 915	1 257 374
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
<i>за цінними паперами</i>	1500	-	-
<i>за кредитами</i>	1510	-	-
<i>інші довгострокові зобов'язання</i>	1520	-	-
<i>Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями</i>	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
<i>за платежами до бюджету</i>	1540	241	-
<i>за розрахунками за товари, роботи, послуги</i>	1545	-	-
<i>за кредитами</i>	1550	-	-
<i>за одержаними авансами</i>	1555	-	-
<i>за розрахунками з оплати праці</i>	1560	995	-
<i>за внутрішніми розрахунками</i>	1570	4 084	7 444
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	5 320	7 444
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	-	-
<b>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1800</b>	1 226 235	1 264 818

Керівник (посадова особа)

Інна РОЦЕНЮКГоловний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)Тетяна САВІНА



**Звіти про фінансові результати Бердичівського управління Державної казначейської служби України Житомирської області за 2018-2020 рр.**

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2019	01	01
Установа	Бердичівське управління Державної казначейської служби України Житомирської області	за ЄДРПОУ	37752874	
Територія	Бердичів	за КОАТУУ	1810400000	
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410	
Орган державного управління	Державна казначейська служба України	за КОДУ	28774	
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11	
Одиниця виміру: грн				
Періодичність: річна				

**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ  
за 2018 рік**

Форма №2-дс

**I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<i>ДОХОДИ</i>			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>		-	-
Бюджетні асигнування	2010	3 220 925	2650445
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	-	-
Доходи від продажу активів	2030	113	-
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	234 437	123543
<b><i>Усього доходів від обмінних операцій</i></b>	<b>2080</b>	<b>3 455 475</b>	<b>2773988</b>
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	-	-
<b><i>Усього доходів від необмінних операцій</i></b>	<b>2170</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b><i>Усього доходів</i></b>	<b>2200</b>	<b>3 455 475</b>	<b>2773988</b>
<i>ВИТРАТИ</i>			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>		-	-
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	3 545 009	2856432
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	-	-



<i>операцій з капіталом</i>									
<b>Офіційні трансферти, з них:</b>	<b>2560</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
від органів державного управління	2561	-	-	-	-	-	-	-	-
Цільові фонди	2570	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Надходження державних цільових фондів</b>	<b>2580</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Надходження Пенсійного фонду України	2581	-	-	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	2582	-	-	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду соціального страхування України	2583	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші надходження	2590	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього доходів</b>	<b>2600</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ВИТРАТИ</b>									
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2610	-	-	-	-	-	-	-	-
Використання товарів і послуг	2620	-	-	-	-	-	-	-	-
Обслуговування боргових зобов'язань	2630	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні трансферти, з них:	2640	-	-	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2641	-	-	-	-	-	-	-	-
Соціальне забезпечення	2650	-	-	-	-	-	-	-	-

#### IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	2820	2 515 155	2213477
Відрахування на соціальні заходи	2830	548 330	475898
Матеріальні витрати	2840	420 777	86757
Амортизація	2850	60 747	54804
Інші витрати	2860	1 774	1520
<b>Усього</b>	<b>2890</b>	<b>3 546 783</b>	<b>2832456</b>

Керівник (посадова особа)

Тетяна ШЕВЧУК

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)

Інна РОЩЕНЮК

			КОДИ		
			2020	01	01
Установа	Бердичівське управління Державної казначейської служби України Житомирської області	за ЄДРПОУ	37752874		
Територія	Бердичів	за КОАТУУ	1810400000		
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410		
Орган державного управління	Державна казначейська служба України	за КОДУ	28774		
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ  
за 2019 рік**

Форма №2-дс

**I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>ДОХОДИ</b>			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>		-	-
Бюджетні асигнування	2010	3 992 746	3 220 925
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	-	-
Доходи від продажу активів	2030	-	113
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	184 076	234 437
<b>Усього доходів від обмінних операцій</b>	<b>2080</b>	<b>4 176 822</b>	<b>3 455 475</b>
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	-	-
<b>Усього доходів від необмінних операцій</b>	<b>2170</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Усього доходів</b>	<b>2200</b>	<b>4 176 822</b>	<b>3 455 475</b>
<b>ВИТРАТИ</b>			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	4 224 529	3 545 009
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	-	-
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	10 331	1 774
<b>Усього витрат за обмінними операціями</b>	<b>2290</b>	<b>4 234 860</b>	<b>3 546 783</b>
<i>Витрати за необмінними операціями</i>			
Трансферти	2300	-	-

Інші витрати за необхідними операціями	2310	5 106	4 025
<b>Усього витрат за необхідними операціями</b>	<b>2340</b>	<b>5 106</b>	<b>4 025</b>
<b>Усього витрат</b>	<b>2380</b>	<b>4 239 966</b>	<b>3 550 808</b>
<b>Профіцит/дефіцит за звітний період</b>	<b>2390</b>	<b>-63 144</b>	<b>-95 333</b>

**II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ ВИДАТКІВ  
ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	4 239 966	3 550 808
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	-	-
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
<b>УСЬОГО:</b>	<b>2520</b>	<b>4 239 966</b>	<b>3 550 808</b>

**III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)**

Стаття	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 4 мінус графа 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 7 мінус графа 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ДОХОДИ</b>							
<i>Податкові надходження</i>	<b>2530</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Неподаткові надходження</i>	<b>2540</b>	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-
Інші неподаткові надходження	2543	-	-	-	-	-	-
Власні надходження бюджетних установ	2544	-	-	-	-	-	-
<i>Доходи від операцій з капіталом</i>	<b>2550</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Офіційні трансферти, з них:</i>	<b>2560</b>	-	-	-	-	-	-
від органів державного управління	2561	-	-	-	-	-	-
Цільові фонди	2570	-	-	-	-	-	-
<i>Надходження державних цільових фондів</i>	<b>2580</b>	-	-	-	-	-	-
Надходження Пенсійного фонду України	2581	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	2582	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду соціального страхування України	2583	-	-	-	-	-	-
Інші надходження	2590	-	-	-	-	-	-
<b>Усього доходів</b>	<b>2600</b>	-	-	-	-	-	-
<b>ВИТРАТИ</b>							
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2610	-	-	-	-	-	-
Використання товарів і послуг	2620	-	-	-	-	-	-

Обслуговування боргових зобов'язань	2630	-	-	-	-	-	-
Поточні трансферти, з них:	2640	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2641	-	-	-	-	-	-
Соціальне забезпечення	2650	-	-	-	-	-	-
Інші поточні видатки	2660	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені видатки	2670	-	-	-	-	-	-
Придбання основного капіталу	2680	-	-	-	-	-	-
Капітальні трансферти, з них:	2690	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2691	-	-	-	-	-	-
Внутрішнє кредитування	2700	-	-	-	-	-	-
Зовнішнє кредитування	2710	-	-	-	-	-	-
<b>Усього витрат</b>	<b>2780</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Профіцит/дефіцит за звітний період</b>	<b>2790</b>	-	-	-	-	-	-

#### IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	2820	3 199 988	2 515 155
Відрахування на соціальні заходи	2830	676 197	548 330
Матеріальні витрати	2840	272 221	420 777
Амортизація	2850	76 123	60 747
Інші витрати	2860	10 331	1 774
<b>Усього</b>	<b>2890</b>	<b>4 234 860</b>	<b>3 546 783</b>

Керівник (посадова особа)

Олександр ТАРНОПОЛЬСЬКИЙ

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)

Інна РОЩЕНЮК

			КОДИ		
			2021	01	01
Установа	Бердичівське управління Державної казначейської служби України Житомирської області	за ЄДРПОУ	37752874		
Територія	Бердичів	за КОАТУУ	1810400000		
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410		
Орган державного управління	Державна казначейська служба України	за КОДУ	28774		
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ  
за 2020 рік**

Форма №2-дс

**I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<i>ДОХОДИ</i>			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>		-	-
Бюджетні асигнування	2010	4 161 748	3 992 746
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	-	-
Доходи від продажу активів	2030	387	-
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	254 473	184 076
<b><i>Усього доходів від обмінних операцій</i></b>	<b>2080</b>	<b>4 416 608</b>	<b>4 176 822</b>
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	-	-
<b><i>Усього доходів від необмінних операцій</i></b>	<b>2170</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b><i>Усього доходів</i></b>	<b>2200</b>	<b>4 416 608</b>	<b>4 176 822</b>
<i>ВИТРАТИ</i>			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>		-	-
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	4 441 421	4 224 529
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	-	-
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	1 653	10 331
<b><i>Усього витрат за обмінними операціями</i></b>	<b>2290</b>	<b>4 443 074</b>	<b>4 234 860</b>
<i>Витрати за необмінними операціями</i>			
Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	8 600	5 106

<i>Усього витрат за необхідними операціями</i>	<b>2340</b>	8 600	5 106
<i>Усього витрат</i>	<b>2380</b>	4 451 674	4 239 966
<b>Профіцит/дефіцит за звітний період</b>	<b>2390</b>	-35 066	-63 144

**II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЮ ВИДАТКІВ  
ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	4 451 674	4 239 966
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	-	-
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
<b>УСЬОГО:</b>	<b>2520</b>	4 451 674	4 239 966

**III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)**

Стаття	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 4 мінус графа 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 7 мінус графа 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>ДОХОДИ</i>							
<i>Податкові надходження</i>	<b>2530</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Неподаткові надходження</i>	<b>2540</b>	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-
Інші неподаткові надходження	2543	-	-	-	-	-	-
Власні надходження бюджетних установ	2544	-	-	-	-	-	-
<i>Доходи від операцій з капіталом</i>	<b>2550</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Офіційні трансферти, з них:</i>	<b>2560</b>	-	-	-	-	-	-
від органів державного управління	2561	-	-	-	-	-	-
Цільові фонди	2570	-	-	-	-	-	-
<i>Надходження державних цільових фондів</i>	<b>2580</b>	-	-	-	-	-	-
Надходження Пенсійного фонду України	2581	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	2582	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду соціального страхування України	2583	-	-	-	-	-	-
Інші надходження	2590	-	-	-	-	-	-
<b>Усього доходів</b>	<b>2600</b>	-	-	-	-	-	-
<i>ВИТРАТИ</i>							
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2610	-	-	-	-	-	-
Використання товарів і послуг	2620	-	-	-	-	-	-
Обслуговування боргових зобов'язань	2630	-	-	-	-	-	-
Поточні трансферти, з них:	2640	-	-	-	-	-	-



органам державного управління інших рівнів	2641	-	-	-	-	-	-
Соціальне забезпечення	2650	-	-	-	-	-	-
Інші поточні видатки	2660	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені видатки	2670	-	-	-	-	-	-
Придбання основного капіталу	2680	-	-	-	-	-	-
Капітальні трансферти, з них:	2690	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2691	-	-	-	-	-	-
Внутрішнє кредитування	2700	-	-	-	-	-	-
Зовнішнє кредитування	2710	-	-	-	-	-	-
<b>Усього витрат</b>	<b>2780</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Профіцит/дефіцит за звітний період</b>	<b>2790</b>	-	-	-	-	-	-

#### IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	2820	3 211 799	3 199 988
Відрахування на соціальні заходи	2830	686 395	676 197
Матеріальні витрати	2840	458 793	272 221
Амортизація	2850	84 434	76 123
Інші витрати	2860	1 653	10 331
<b>Усього</b>	<b>2890</b>	<b>4 443 074</b>	<b>4 234 860</b>

Керівник (посадова особа)

Інна РОЩЕНЮК

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)

Тетяна САВІНА

## Кількість працівників за 2018-2020 роки

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад		
		2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Керівництво				
1	Начальник управління	1	1	1
2	Заступник начальника	1	1	1
2. Сектор надходжень				
3	Завідувач сектору	1	1	1
4	Головний спеціаліст	1	1	1
3. Відділ видатків державного бюджету				
5	Начальник відділу	1	1	1
6	Головний спеціаліст	2	2	2
7	Спеціаліст	-	-	1
4. Відділ видатків місцевих бюджетів				
8	Начальник відділу	1	1	1
	Заступник начальника відділу	1	1	1
9	Головний спеціаліст	9	9	9
10	Провідний спеціаліст	1	1	1
5. Відділ звітності та бухгалтерського обліку				
11	Начальник відділу-головний бухгалтер	1	1	1
12	Заступник начальника відділу	1	1	1
13	Головний спеціаліст	4	4	4
14	Спеціаліст	1	1	1
6. Сектор інформаційних технологій та захисту інформації				
15	Завідувач сектору	1	1	1
16	Головний спеціаліст	1	1	1
7. Головний спеціаліст – юрисконсульт				
17	Головний спеціаліст – юрисконсульт	1	1	1
8. Діловод				
18	Діловод	1	1	1
9. Спеціаліст з питань персоналу				
19	Головний спеціаліст	1	1	1
10. Робітник з обслуговування				
20	Робітник з обслуговування й ремонту будинків	1	1	1
	Всього	32	32	33