

Організаційні напрями удосконалення інституційної моделі казначейської служби України

Юхненко М. А., Донецький державний університет управління

У статті актуалізовано систему організаційних заходів, реалізація яких функціонально забезпечує роботу Державної казначейської служби України. Попередній аналіз дозволив встановити наявність двох основних етапів організації інституційної моделі казначейської служби в механізмах державного управління публічними фінансами в Україні, інформацію по якому стисло систематизовано матеріалом рисунку. Використовуючи План пріоритетних дій Уряду на 2016 рік, План заходів на 2017-2018 рр. щодо реалізації Концепції розвитку електронної демократії та Концепцією розвитку електронного урядування в Україні до 2020 р., складено інформаційну матрицю оптимізації роботи Казначейства України. Опрацювання інформаційної матриці доцільності оптимізації роботи Казначейства України за висхідними даними дозволило визначити чотири альтернативи та вісім критеріїв їх порівняння. За альтернативами і критеріями здійснено формалізацію вихідних даних для визначення пріоритетності дій у процесах оптимізації роботи Казначейства України та запропоновано дотримуватись виявленої послідовності. Дана характеристика результатам ранжування пріоритетності критеріїв для кожної альтернативи реалізації напрямів оптимізації роботи Казначейства України. Наведені проміжні результати трансформації організаційних напрямів удосконалення інституційної моделі казначейської служби України.

Ключові слова: державне управління; публічні фінанси; децентралізація; виробнича ефективність; електронне урядування; касове виконання; бюджет

Organizational directions of improving the institutional model of the treasury service of Ukraine

Yukhnenko M. A., Donetsk State University of Management

The article actualizes the system of organizational measures, the implementation of which functionally ensures the work of the State Treasury Service of Ukraine. Preliminary analysis made it possible to establish the existence of two main stages in the organization of the institutional model of the treasury service in the mechanisms of public financial management in Ukraine, information on which is briefly systematized in the material of the drawing. Using the Government's Priority Action Plan for 2016, the Action Plan for 2017-2018. on the implementation of the Concept of the Development of Electronic Democracy and the Concept of the Development of Electronic Governance in Ukraine until 2020, an information matrix for optimizing the work of the Treasury of Ukraine was compiled. Data processing of the information matrix of the expediency of optimizing the work of the Treasury of Ukraine on the basis of the initial data made it possible to determine four alternatives and eight criteria for their comparison. Alternatives and criteria were used to formalize the initial data to determine the priority of actions in the processes of optimizing the work of the Treasury of Ukraine and proposed to adhere to the established sequence. The characteristics of ranking criteria prioritization for each alternative of realizing the areas of optimization of the work of the Treasury of Ukraine are given. Interim results of transformation of organizational directions of improving the institutional model of the treasury service of Ukraine are given. Consequently, the system should share the revenues between Central and Local budgets for the date supplied by the user according to the current sharing rates defined in the system. Moreover, today the development of internal control and internal audit in the public sector bodies of Ukraine is one of criteria for assessment of international experts of reforms in the PIFC sphere within implementation by Ukraine of undertaken commitments for realization of the Association Agreement between Ukraine and the EU. As a result the Treasury Institutional Model described in this document gives guidelines for the design of automated treasury systems for government aimed at two groups of people: authorities within government and their advisors who are engaged in planning and implementing such systems; and software designers and

suppliers from the private sector – or even in-house developers of treasury software. It is important that these aspects be taken explicitly into account in the design and implementation of Ukrainian treasury system.

Keywords: public administration; public finance; decentralization; production efficiency; electronic management; cash execution; budget

Организационные направления совершенствования институциональной модели казначейской службы Украины

Юхненко М. А., Донецкий государственный университет управления

В статье актуализирована система организационных мероприятий, реализация которых функционально обеспечивает работу Государственной казначейской службы Украины. Предварительный анализ позволил установить наличие двух основных этапов организации институциональной модели казначейской службы в механизмах государственного управления публичными финансами в Украине, информация по которому кратко систематизирована материалом рисунка. Используя План приоритетных действий Правительства на 2016 год, План мероприятий на 2017-2018 гг. по реализации Концепции развития электронной демократии и Концепцию развития электронного управления в Украине до 2020 г., составлена информационная матрица оптимизации работы Казначейства Украины. Обработка информационной матрицы целесообразности оптимизации работы Казначейства Украины по исходным данным позволила определить четыре альтернативы и восемь критериев их сравнения. По альтернативам и критериям осуществлено формализацию исходных данных для определения приоритетности действий в процессах оптимизации работы Казначейства Украины и предложено придерживаться установленной последовательности. Дана характеристика результатам ранжирования приоритетности критериев для каждой альтернативы реализации направлений оптимизации работы Казначейства Украины. Приведены промежуточные результаты трансформации организационных направлений совершенствования институциональной модели казначейской службы Украины.

Ключевые слова: государственное управление; публичные финансы; децентрализация; производственная эффективность; электронное управление; кассовое исполнение; бюджет

Постановка проблеми.

Наразі в Україні практично завершений процес утворення державних інституцій, які відповідають за регулювання державних грошових потоків. Чинна інституційна модель казначейства дозволила досягти значних успіхів у державному фінансовому регулюванні, підвищити результативність використання бюджетних коштів, посилити контроль за державними фінансовими потоками, прискорити процес їх руху до учасників перерозподілу публічних коштів у межах бюджетної системи країни. Тим не менш, в умовах децентралізації існує ризик незбігання строків та цілей щодо розподілу фінансових ресурсів країни через свободу у формуванні власних структур управління державними грошовими коштами в межах об'єднаних територіальних громад, кількісного збільшення звітних документів і операцій на фоні скорочуваного штату працівників ДКСУ. До того ж наразі

опрацьовується ідеологія справедливого поєднання принципів державного управління та ринкового механізму.

Аналіз досліджень і публікацій.

Визначаючи специфіку проблематики дослідження, основний інформаційний базис засновано на чинній нормативно-правовій базі [1-8] та актуальних наукових дослідженнях [9-10]. У науковій роботі використано супроводжувальні матеріали та джерела для досягнення поставленої мети [11-12].

Мета дослідження.

Запропонувати організаційні напрями удосконалення інституційної моделі казначейської служби України за пріоритетністю реалізації.

Виклад основного матеріалу.

Організація інституційної моделі казначейської служби в механізмах державного управління публічними фінансами в Україні містить два етапи: до та після 2014 р. [1-4] (рис. 1).

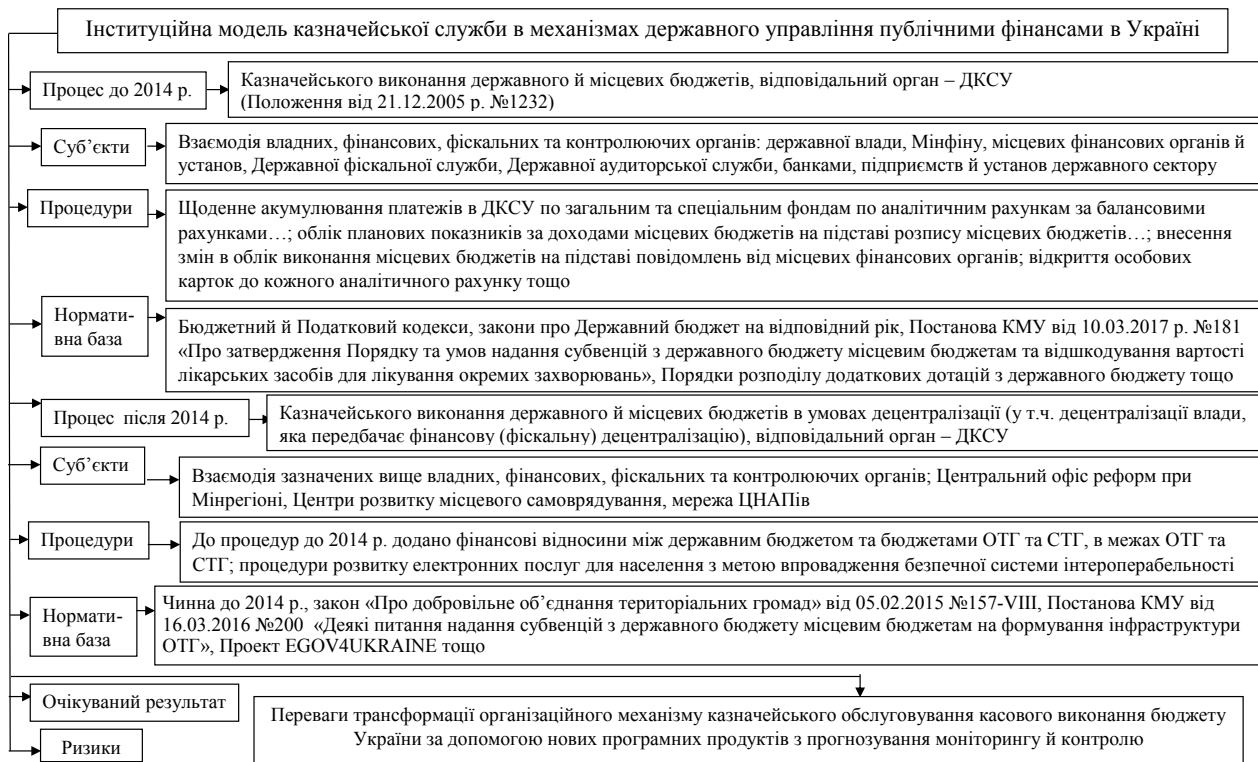


Рис. 1. Інституційна модель казначейської служби в механізмах державного управління публічними фінансами в Україні

Процедура реалізації інституційної моделі казначейської служби в механізмах державного управління публічними фінансами в Україні після 2014 р. дещо ускладнилася. Організаційно вона вміщує дії до 2014 р. та інші, які формалізовано нормами права [1, 5]. До таких норм належить Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII; Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ» від 16.03.2016 № 200; Наказ Мінфіну України «Про затвердження складових програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів» від 20.09.2017 № 793; Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад» від 07.06.2017 № 410; Наказ Мінфіну України «Про затвердження типових форм бюджетних запитів для формування місцевих бюджетів» від 17.07.2015 № 648 тощо.

Кожна нова або оновлена форма міжбюджетних відносин, прописана в зазначених та інших документах, які стали чинними за результатами

впроваджуваної політики децентралізації в країні, передбачає зміну загальної процедури реалізації інституційної моделі казначейської служби в механізмах державного управління публічними фінансами в Україні.

Очікуваними результатами вбачається підвищення рівня прозорості процесів управління публічними фінансами за допомогою оновленого організаційного механізму державного управління, збільшення алокативної і виробничої ефективності надання суспільних благ, зростання соціальних та економічних показників розвитку держави, стимулювання бюджетної конкуренції, підвищення рівня керованості процесів, скорочення трудовитрат і часу на виконання процесів [1, 5]. Але дана модель має і певні ризики, зокрема [1, 5, 6], макроекономічна стабілізація і перерозподіл доходів стають надзвичайно складними; зайва горизонтальна конкуренція може збільшувати нерівність між ОТГ та СТГ і викликати бюджетний дисбаланс; посилюються міжтериторіальні зовнішні ефекти; відсутність економії від масштабу при децентралізованому наданні суспільних благ; якість компетенцій держслужбовців на нижніх рівнях; із кількісним зростанням трансакцій в касовому виконанні державного й місцевих

бюджетів можливі помилки суб'єктивного порядку; казначейські дії та операції мають сталий та відпрацьований алгоритм заходів і взаємозв'язків, законодавчо закріплених, що доцільно змінювати під вимоги децентралізації; складність формування в перспективі оперативних прогнозів виконання бюджетів; існує єдина інтегрована ІТ-система, яка підтримує казначейські операції й забезпечує централізоване управління коштами в режимі реального часу, що має бути удосконалено із подальшою децентралізацією в Україні; вузький «оперативний простір» для прийняття державних рішень з управління коштами.

Реалізація механізмів державного управління організацією казначейської служби в Україні відбувається в умовах дерегуляції та децентралізації, що певним чином позначається на діях та результатах функціонування апарату державного управління щодо обігу публічних фінансів. Структурно-галузева політика апарату державного управління щодо підвищення результативності обігу публічних фінансів спрямована на здійснення вузькоспеціалізованими інституціями прогресивних змін у суспільній та економічній структурі, на удосконалення міжгалузевих та внутрішньогалузевих пропорцій, стимулювання розвитку галузей, які визначають науково-технічний прогрес, забезпечують конкурентоспроможність вітчизняної продукції та зростання рівня життя населення. Ця політика має матеріальну форму у вигляді планів пріоритетних дій, стратегій, програм [6-8].

За Планом заходів щодо модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2016-2018 роки визначено такі напрями модернізації [6]:

- запровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі та плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі (станом на початок 2018 р. захід виконаний);

- створення системи подання електронної звітності (далі – СПЕЗ) розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами, складеної згідно з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (далі – НП (С)БО) в державному секторі (станом на початок 2018 р. частково виконаний);

- консолідація фінансової звітності, складеної згідно з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в державному секторі;

- адаптація облікової системи АС «Є-Казна» до Плану рахунків та внутрішньої платіжної системи Казначейства (станом на початок 2018 р. частково виконаний);

- адаптація та запровадження Плану рахунків в обліковій системі Казначейства.

Згідно з Планом заходів на 2017-2018 рр. щодо реалізації Концепції розвитку електронної демократії [7] та Концепцією розвитку електронного урядування в Україні до 2020 р. [8] в Україні визначено такі заходи:

- удосконалення механізму подання та розгляду електронних петицій;

- підвищення участі громадян у процесах прийняття рішень через запровадження інструменту електронних консультацій;

- створення нормативно-правових засад для забезпечення належного функціонування електронних інформаційних ресурсів органів влади;

- розробка нормативно-правових актів для забезпечення електронного голосування;

- удосконалення принципів розвитку відкритих даних;

- сприяння підзвітності громадянину суб'єктів владних повноважень;

- сприяння прозорості механізму публічного управління;

- формування єдиної політики у сфері електронної демократії;

- удосконалення інструментів електронної демократії на національному рівні;

- розвиток місцевої демократії та підвищення якості інструментів електронної демократії на місцевому рівні;

- розвиток електронної ідентифікації фізичних і юридичних осіб у державних інформаційно-телекомунікаційних системах;

- підвищення якості статистичної та аналітичної інформації у сфері електронної демократії;

- поширення практики використання інструментів електронного голосування;

- забезпечення відкритості використання публічних коштів;

- забезпечення розвитку відкритих даних;

- популяризація електронної демократії, формування знань і навичок користування її інструментами;

- забезпечення дослідження та візуалізації стану розвитку електронної демократії в Україні.

Відповідно до стратегічних пріоритетів робо-

ти державного сектору (далі – ДС) щодо уніфікації та оптимізації управління публічними фінансами та збільшення рівня публічності у фінансовому

управлінні, інформаційна матриця оптимізації роботи Казначейства України за висхідними даними має такий вигляд:

Табл. 1. Інформаційна матриця оптимізації роботи Казначейства України

Напрями оптимізації роботи органів державного управління	створення СПЕЗ розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами, складеної згідно з НП (С) БО в ДС	консолідація фінансової звітності, складеної згідно з НП (С) БО в ДС	адаптація облікової системи АС «Є-Казна» до Плану рахунків та внутрішньої платіжної системи Казначейства	адаптація та запровадження Плану рахунків в обліковій системі Казначейства
удосконалення механізму подання та розгляду електронних петицій	+	+	+	+
підвищення участі громадян у процесах прийняття рішень через запровадження інструменту електронних консультацій	-	-	+	+
створення нормативно-правових засад для забезпечення належного функціонування електронних інформ. ресурсів органів влади	+	+	+	+
розробка нормативно-правових актів для забезпечення електронного голосування	+	+	+	+
удосконалення принципів розвитку відкритих даних	+	+	+	+
сприяння підзвітності громадянину суб'єктів владних повноважень	+	+	+	-
сприяння прозорості механізму публічного управління	+	+	+	+
формування єдиної політики у сфері електронної демократії	+	+	+	+
удосконалення інструментів електронної демократії в державі	+	+	+	+
розвиток місцевої демократії та підвищення якості інструментів електронної демократії на місцевому рівні	+	+	+	+
розвиток електронної ідентифікації фіз. і юр. осіб в державних інформаційно-телекомунікаційних системах	+	+	+	+
підвищення якості статистичної та аналітичної інформації у сфері електронної демократії	+	+	+	+
поширення практики використання інструментів електронного голосування	-	-	+	-
забезпечення відкритості використання публічних коштів	+	+	+	+
забезпечення розвитку відкритих даних	+	+	+	+
популяризація електронної демократії, формування знань і навичок користування її інструментами	+	+	+	+
забезпечення дослідження та візуалізації стану розвитку електронної демократії в Україні	+	+	+	+

Власна розробка

Таким чином, розвиваючи електронне врядування, Казначейство України переслідує мету уніфікації комп'ютерних та облікових записів, даних та передачі відповідних масивів із високим ступенем захисту, не порушуючи і не знижуючи поточні темпи та рівень роботи. Згідно з метою пріоритетним завданням є правильна алгоритмізація заходів. Опрацювання даних інформаційної матриці доцільності оптимізації роботи Казначейства України за висхідними даними дозволило визначити чотири альтернативи (зазначених у заголовку табл. 1) та вісім критеріїв їх порівняння:

- точність відображення даних;
- простота роботи з визначеним масивом даних, офісом, інтерфейсом, програмою, сайтом;
- швидкість уведення в дію інновацій в офіс, інтерфейс, програму, сайт;
- універсальність (інформаційна, технічна);
- можливість введення нових функцій, послуг;
- реалізація повного набору інструментів електронної участі громадян у державному управлінні

відповідно до функцій Казначейства України;

- безоплатний навчальний кейс про правила використання послуг за фактом реалізації заходу для всіх користувачів із метою збільшення їх кількості в межах електронного врядування;
- наявність зворотного зв'язку (можливість розстановки користувачем приміток, оцінок, ранжування контенту тощо).

Зазначаючи можливість еволюційного впровадження заходів з оптимізації роботи ДКСУ [9], як більш прийнятної за радикальній, який передбачає одночасну імплементацію зазначених напрямів, використано метод аналізу ієрархій для визначення пріоритетності практичних дій, які запропоновано до роботи в управліннях Державної казначейської служби України.

Використовуючи метод аналізу ієрархій (далі – МАІ) як математичний інструмент системного підходу до розв'язання проблем прийняття рішень [11], визначимо пріоритетність альтернатив (варіантів рішення), кожна з яких піддана оцінці за зазначеним списком критеріїв (табл. 2).

Табл. 2. Формалізація вихідних даних для визначення пріоритетності дій в процесах оптимізації роботи Казначейства України

Літера в МАІ	Альтернативи	Літера в МАІ	Критерії
А1	створення СПЕЗ розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами, складеної згідно з НП (С) БО в ДС	К1	точність відображення даних
		К2	простота роботи з визначеним масивом даних...
А2	консолідація фінансової звітності, складеної згідно з НП (С) БО в ДС	К3	швидкість уведення в дію інновацій...
А3	адаптація облікової системи АС «Є-Казна» до Плану рахунків та внутрішньої платіжної системи Казначейства	К4	універсальність
		К5	можливість уведення нових функцій, послуг
А4	адаптація та запровадження Плану рахунків в обліковій системі Казначейства	К6	реалізація повного набору інструментів електронної участі громадян в державному управлінні відповідно до функцій Казначейства
		К7	безоплатний навчальний кейс...
		К8	наявність зворотного зв'язку...

Власна розробка

Відповідно до проведених розрахунків, адаптацію облікової системи АС «Є-Казна» до Плану рахунків та внутрішньої платіжної системи Казначейства доцільно реалізовувати у більшому ступені, за всі інші напрями запровадження нової

системи обліку й електронного урядування; консолідацію фінансової звітності, складеної згідно з НП (С) БО в ДС, відповідно, другим напрямом до реалізації, заходи по якому треба запроваджувати після заходів першого напрямку або в той же час,

але не за таким рівнем значущості до факту закінчення виконання; адаптація та запровадження Плану рахунків в обліковій системі Казначейства та створення СПЕЗ розпорядниками бюджетних

коштів і державними цільовими фондами, складеної згідно з НП (С) БО в ДС визначено як напрями за комплексом наступних заходів у списку пріоритетів.

Табл. 3. Результати ранжування пріоритетності критеріїв для кожної альтернативи реалізації напрямів оптимізації роботи Казначейства України

A1	створення СПЕЗ розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами, складеної згідно з НП (С) БО в ДС	
	1. Універсальність 2. Можливість введення нових функцій, послуг 3. Реалізація повного набору інструментів електронної участі громадян в державному управлінні відповідно до функцій Казначейства	4. Простота роботи з визначеним масивом даних... 5. Безоплатний навчальний кейс... 6. Наявність зворотного зв'язку... 7. Точність відображення даних 8. Швидкість введення в дію інновацій...
A2	консолідація фінансової звітності, складеної згідно з НП (С) БО в ДС	
	1. Швидкість введення в дію інновацій... 2. Наявність зворотного зв'язку... 3. Простота роботи з визначеним масивом даних... 4. Безоплатний навчальний кейс... 5. Точність відображення даних	6. Можливість уведення нових функцій, послуг 7. Універсальність 8. Реалізація повного набору інструментів електронної участі громадян у державному управлінні відповідно до функцій Казначейства
A3	адаптація облікової системи АС «Є-Казна» до Плану рахунків та внутрішньої платіжної системи Казначейства	
	1. Універсальність 2. Точність відображення даних 3. Безоплатний навчальний кейс... 4. Реалізація повного набору інструментів електронної участі громадян в державному управлінні відповідно до функцій Казначейства	5. Простота роботи з визначеним масивом даних... 6. Наявність зворотного зв'язку... 7. Можливість введення нових функцій, послуг 8. Швидкість введення в дію інновацій...
A4	адаптація та запровадження Плану рахунків в обліковій системі Казначейства	
	1. Можливість введення нових функцій, послуг 2. Реалізація повного набору інструментів електронної участі громадян в державному управлінні відповідно до функцій казначейства 3. Точність відображення даних	4. Безоплатний навчальний кейс... 5. Універсальність 6. Наявність зворотного зв'язку... 7. Простота роботи з визначеним масивом даних... 8. Швидкість введення в дію інновацій...

Власна розробка

Упровадження інструментів електронного врядування, удосконалення інноваційних технологій під час надання державних і муніципальних послуг, розробка та публічний електронний моніторинг показників діяльності органів державної влади у повному ступені відповідають теорії та практиці соціального управління, в межах якої апаратом державного управління [10, 12]:

- знижено адміністративні витрати;
- прискорено електронний діалог між суспільством та владою;

- проведено зовнішній аудит для забезпечення встановлення системи, спрямованої на постійне покращення;

- зміщено практичні акценти з планування результатів на їх досягнення;

- більш чітко визначено робочі процеси в державній службі;

- покращено якість надаваної інформації;

- лібералізовано дію дозвільних інститутів;

- децентралізовано урядове та сумісне управління.

Висновки.

Загалом слід відмітити, що українська система державного управління еволюціонувала з класичного управління у вигляді бюрократії до соціального управління (Social Governance), пройшовши проміжний етап – в контексті концепції нового державного управління (New Public Management). Це відбулося за 26 років незалежності України і наразі продовжує інтенсивний шлях практичної реалізації. У подальшому утворення багатofункціональних центрів призведе до значного спрощення процедури отримання публічних послуг за умов зниження вимог до звітних документів, електрон-

ні дані по яких будуть фіксуватися в єдиній базі даних по кожній фізичній або юридичній особі. У даному разі методологічно інструментами моніторингу можуть виступати та технологічно розвиватися методики Standard Cost Model (далі - SCM), проекти «i2010 – A European information society for growth and employment» тощо. У даному разі підвищується увага до реінжинірингу технологій державного управління як аналітичного інструменту практики формування загальноприйнятих національних стандартів державного управління, відповідно до вимог реалізації теорії соціального управління.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Законодавство України // Офіційний портал Верховної ради України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>.
2. Пріоритетні завдання ДКСУ (Про Казначейство) // Веб-портал Державної казначейської служби України. – Режим доступу: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
3. Податковий кодекс України: закон України від 02.12.2010 року № 2755-VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
4. Бюджетний кодекс України: закон України від 08.07.2010 року № 2456-VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
5. Децентралізація в Україні: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/finance/legislation>.
6. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 рік: розпорядження Кабінету міністрів України №418-р від 27.05.2016. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/418-2016-%D1%80>.
7. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету міністрів України № 797-р від 08.11.2017 р. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250417925>.
8. Концепція розвитку електронного урядування в Україні до 2020 р.: Офіційний сайт Державного агентства з питань електронного урядування України. – Режим доступу: <http://www.dkni.gov.ua/content/konceptsiya-rozvytku-elektronnogo-uryaduvannya-v-ukrayini-do-2020-roku>.
9. Веклич О. А. Первые итоги финансово-бюджетной децентрализации экологического налогообложения / О. А. Веклич // Экономика Украины. – 2016. – № 3. – С. 60-74.
10. Ситник С. В. Мережева структура публічної політики та управління / С. В. Ситник // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2011. – № 5.
11. Саати Т. Принятие решений: Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь. – 1993. – 278 с.
12. Національний конкурс інноваційних та самодостатніх IT-проектів та рішень на основі відкритих даних Open Data Challenge: official web-site. Режим доступу: <http://tapas.org.ua/challenge/>.

REFERENCES

1. Zakonodavstvo Ukrainy [Legislation of Ukraine]. (2017). The Official Web-Site of the Verhovna Rada of Ukraine. Retrieved from: <http://www.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Priorytetni zavdannya DKSU (Pro Kaznacheistvo) [Priority Tasks of the State Treasury Service of Ukraine (About the Treasury)]. (2017). The Official Web-Site of the State Treasury Service of Ukraine. Retrieved from: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index> [in Ukrainian].
3. Podatkovy kodeks Ukrainy : Zakon Ukrayiny vid 2 grud. 2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine on December 2, 2010. № 2755-VI]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
4. Budzhetny kodeks Ukrainy : Zakon Ukrayiny vid 8 lyp. 2010 r. № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine on July 8, 2010. № 2456-VI]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
5. Detsentralizatsiia v Ukraini [Decentralization in Ukraine]. The Official Web-Site. Retrieved from: <http://decentralization.gov.ua/finance/legislation> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennya planu priorytetnykh dii Uryadu na 2016 rik: rosporyadzhennya Kabinetu ministriv Ukrainy vid 27 trav. 2016 r. № 418-r [On Approval of the Plan of Priority Actions of the Government for 2016: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on May 27, 2016. № 418-r]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/418-2016-%D1%80> [in Ukrainian].

7. Pro shvalennya Konceptii rozvytku elektronnoi democratii v Ukaini ta planu zahodiv schodo ii realizacii : rosporyadzhennya Kabinetu ministriv Ukrainy vid 8 Lyst. 2017 r. № 797-r [On Approval of the Concept for the Development of Electronic Democracy in Ukraine and the Plan of Measures for its Implementation : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on Nov. 8. 2017. № 797-r]. Retrieved from: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250417925> [in Ukrainian].
8. Kontsepsiia rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini do 2020 r [The Concept of development of e-governance in Ukraine till 2020]. The Official site of State Agency for E-Governance of Ukraine. Retrieved from: <http://www.dknii.gov.ua/content/konceptsiya-rozvytku-elektronnogo-uryaduvannya-v-ukrayini-do-2020-roku> (in Ukrainian).
9. Veklich, O.A. (2016). Pervye itogi finansovo-bjudzhetnoj decentralizacii jekologicheskogo nalogooblozhenija [The first results of the fiscal and budgetary decentralization of environmental taxation]. *Economic of Ukraine*, 3, 60-74 [in Russian].
10. Sytnik, S.V. (2011). Merezheva struktura publichnoi polityky ta upravlinnia [Network structure of public policy and management]. *Public Administration: Improvement and Development*, 5 [in Ukrainian].
11. Saaty, T. (1993). Prinatie reshenii: Metod analiza ierarhiy [Decision Making: A method for analyzing hierarchies]. *Radio i svyaz*. Moscow [in Russian].
12. Natsionalnyi konkurs innovatsiinykh ta samodostatnykh IT-proektiv ta rishen na osnovi vidkrytykh danykh Open Data Challenge: official web-site [National Competition for Innovative and Self-Sufficient IT Projects and Solutions Based on Open Data : Open Data Challenge: Official Web-Site]. Retrieved from: <http://tapas.org.ua/challenge/> [in Ukrainian].

Юхненко Михайло Анатолійович

Аспірант, старший викладач кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Донецький державний університет управління
87513, м. Маріуполь, вул. Карпинського, 58

Yukhnenko Mykhailo

Post-graduate student, Senior Lecturer at the Department of Finance, Accounting and Taxation
Donetsk State University of Management
58, Karpynskoho St., Mariupol, 87513, Ukraine
Email: myukhnenko@gmail.com

Цитування: Юхненко М. А. Організаційні напрями удосконалення інституційної моделі казначейської служби України / М. А. Юхненко // *Аспекти публічного управління*. – 2018. – Т. 6. – № 4. – С. 39-47.

Citation: Yukhnenko, M.A. (2018). Orhanizatsiini napriamy udoskonalennia instytutsiinoi modeli kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy [Organizational directions of improving the institutional model of the treasury]. *Public administration aspects*, 6 (4), 39-47.