

ЛИСЕНКО

Жанна Петрівна

Zhanna0084@gmail.com



кандидат економічних наук,
доцент, декан фінансово-
економічного факультету,
Буковинський державний
фінансово-економічний
університет

УДК 336

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ
БЮДЖЕТУ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ
УКРАЇНИ, ЯК УЧАСНИЦІ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ НБУ**

**BUDGET FINANCE RESOURCES MANAGEMENT ORGANIZATION BY
THE BODIES OF THE UKRAINIAN STATE TREASURY AS A MEMBER OF
THE NBU ELECTRONIC FUNDS TRANSFERING SYSTEM**

У статті визначено особливості реалізації управлінського процесу органами Державної казначейської служби України з позиції акценту на розвиток поняття «казначейського менеджменту» та його інструментарію; наголошено на необхідність організації ефективного управління фінансовими ресурсами бюджетів виходячи з існування єдиного казначейського рахунку, як одного з інструментів казначейського менеджменту, та безпосередньої участі органів казначейської служби в системі електронних платежів Національного банку України.

В статье определены особенности реализации управленческого процесса органами Государственной казначейской службы Украины с позиции акцента на развитие понятия «казначейского менеджмента» и его инструментария; отмечена необходимость организации эффективного управления финансовыми ресурсами бюджетов исходя из существования единого казначейского счета, как одного из инструментов казначейского управления, и непосредственного участия органов казначейской службы в системе электронных платежей Национального банка Украины.

The article outlines the features of the implementation of the management process by the State Treasury Service of Ukraine from a position of emphasis on the development of the concept of "Treasury management" and its tools; emphasized the need for effective financial management of budgets based on the existence of a single treasury account as one of the tools of treasury management, and direct involvement of the Treasury in the electronic payment system of the National Bank of Ukraine.

Ключові слова: казначейський менеджмент, фінансові ресурси, єдиний казначейський рахунок, бюджет, система електронних платежів, грошові потоки

Ключевые слова: казначейский менеджмент, финансовые ресурсы, единый казначейский счет, бюджет, система электронных платежей, денежные потоки

Keywords: treasury management, financial resources, a single treasury account, budget, electronic funds transfer, cash flows

ВСТУП

Держава може виконувати свої функції та завдання, передбачені Конституцією [1], якщо вона має у своєму розпорядженні достатньо бюджетних коштів. Практичну дієвість бюджетної системи у розрізі фінансового функціонування забезпечує касове виконання державного бюджету за доходами і видатками.

Однією з найсуттєвіших і водночас складних проблем у процесі розвитку ринкових відносин в Україні є вдосконалення бюджетного процесу у державі, адже саме складання, прийняття та виконання бюджету держави свідчать про рівень її економічного та соціального розвитку.

Реалізація ефективного процесу управління здебільшого залежить від фінансового забезпечення регіону. На сьогодні органи місцевих бюджетів не повною мірою забезпечені фінансовими ресурсами для виконання повноважень. Частка доходів і видатків місцевих бюджетів у ВВП скоротилася, проте розширилося коло питань, за які відповідають органи місцевого самоврядування.

Актуальність проблеми полягає в тому, що підвищення ефективності бюджету як дієвого інструменту регулювання соціально-економічних процесів у державі потребує нових підходів до створення такої функціонально-організаційної системи виконання бюджету, яка б забезпечувала ефективне управління фінансовими ресурсами. Саме

казначейство повинно стати важливим елементом інтегрованої системи управління державними фінансами.

Проблематика теорії та практики необхідності і доцільності управління бюджетними ресурсами за допомогою спеціалізованого органу завжди привертала увагу дослідників. Дану тематику досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема О.В. Охрімівський [21], С.Л. Лондар [13], С.І. Юрій [24], О.В. Ермошкіна [10], А.О. Маслова [14], С.О. Булгакова, В.І. Волчанська [7], І. Габа [8], Л. Гізатуліна [9], С.С. Захарчук [11], Л.М. Клівіденко [12] та інші.

МЕТА РОБОТИ знаходить своє відображення у пошуку ефективних методів управління фінансовими ресурсами бюджету з врахуванням застосування управлінських інструментів органів державної влади, а зокрема органів казначейської служби в процесі її еволюційного розвитку та становлення поняття «казначейського менеджменту», як сукупності методів прийняття управлінських рішень у процесі виконання бюджету відповідного рівня.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективне управління бюджетними ресурсами є важливим чинником міцної фінансової системи держави. Ефективне управління фінансовими ресурсами - це, насамперед, швидкість у реагуванні на зміни в фінансовій сфері як держави загалом, так і на рівні окремого регіону. Це також здатність держави забезпечити своєчасне надходження та ефективне витрачання бюджетних коштів. Досягти цього можна лише за допомогою вмілого і виваженого управління економічними процесами.

Управління бюджетними коштами - це сукупність дій учасника бюджетного процесу відповідно до його повноважень, пов'язаних з формуванням та використанням бюджетних коштів, здійсненням контролю за дотриманням бюджетного законодавства, які спрямовані на досягнення цілей, завдань і конкретних результатів своєї діяльності та забезпечення ефективного, результативного і цільового використання бюджетних коштів [16].

За результатами дослідження питань управління бюджетними коштами доведено, що ефективність управління доходами та витратами бюджету залежить від наявності відповідної структури, яка забезпечувала б нові взаємостосунки у бюджетному процесі шляхом запровадження нових механізмів виконання бюджету - системи органів Державної казначейської служби України (ДКСУ).

Сьогодні у вітчизняній економічній теорії та практиці немає наукового підходу, щодо визначення сутності казначейського менеджменту, тому розглянемо казначейський менеджмент, як один із видів менеджменту.

Як зазначають Рулев В.А., Гуткевич С.О., менеджмент - це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління [22].

На думку Осовської Г.В., менеджмент представляє

собою вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей [20].

Ермошкіна О.В. [10] розглядає менеджмент як самостійний вид професійної діяльності, який у ринкових умовах господарювання спрямований на досягнення наперед визначених результатів шляхом раціонального використання всіх видів ресурсів із застосуванням принципів і методів економічного механізму менеджменту [18].

Друкер П. прирівнює менеджмент до функції, а також людей, які її виконують; він вказує на соціальне або посадове становище, і в той же самий час означає навчальну дисципліну, галузь наукового дослідження.

Для того, щоб краще розкрити зміст казначейського менеджменту, необхідно дати визначення поняттю казначейського обслуговування бюджетів.

Згідно статті 43 Бюджетного кодексу України [2], казначейське обслуговування бюджетних коштів передбачає:

1) розрахунково-касове обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів, а також інших клієнтів відповідно до законодавства;

2) контроль за здійсненням бюджетних повноважень при зарахуванні надходжень бюджету, взятті бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів та здійсненні платежів за цими зобов'язаннями;

3) ведення бухгалтерського обліку і складання звітності про виконання бюджетів з дотриманням національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку;

4) здійснення інших операцій з бюджетними коштами [1].

Отже, на нашу думку, казначейський менеджмент - це комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних заходів та механізмів, які здійснюються в системі Державної казначейської служби України, що забезпечують облік надходжень до бюджету і проведення видатків відповідного бюджету через оплату рахунків суб'єктів господарської діяльності, які виконали роботи, надали послуги, продали продукцію розпорядникам бюджетних коштів.

Одним із основних учасників бюджетного процесу на стадії виконання є Державна казначейська служба України (ДКСУ), яка є правонаступником прав та обов'язків Державного казначейства України - урядового органу державного управління, що діяв у системі Міністерства фінансів України. Основне призначення цього органу як фінансового інституту - забезпечення обслуговування бюджетів та оперативне управління бюджетними коштами [21].

Економічні тенденції й сучасний стан світової економіки показали необхідність удосконалення управління бюджетними ресурсами і відносинами, які виникають в процесі руху бюджетних потоків. Від якості та своєчасності прийняття рішень з питань формування дохідної частини бюджету, проведення податкової політики, державних видатків та міжбюджетних відносин залежить збалансованість

державних фінансів, рівень ефективності державного регулювання економічних процесів.

Вітчизняна практика та світовий досвід переконливо доводять, що найефективнішим є управління державними фінансами з використанням казначейської системи касового виконання бюджетів.

Особливу роль у бюджетному процесі відіграє казначейська система виконання Державного бюджету України, адже саме на базі звітності органів ДКСУ можна зробити висновок про досягнення чи недосягнення Україною економічного і соціального прогресу, а також розробити нові форми та методи для досягнення кращих результатів у майбутньому [7].

З моменту прийняття принципового рішення про надання органам Казначейства статусу єдиного агента держави з обліку доходів державного бюджету, існувало кілька схем опрацювання, узагальнення та надання такої інформації. Можна виділити три основні моделі, які загалом відповідають трьом схемам касового виконання державного бюджету:

1. Банківську, яка характеризується централізацією всієї інформації винятково банківською системою.

2. Змішану, або перехідну, яка передбачає дублювання функцій установ банків і казначейських органів.

3. Казначейську, яка передбачає консолідацію коштів за надходженнями на кореспондентських рахунках і відображення їх в обліку органів Державної казначейської служби України за відповідними параметрами [14].

Створення в Україні такої структури, як Державне казначейство України, по-перше, сконцентрувало в єдиній системі Держказначейства і в його обліку бюджетні ресурси та ресурси державних цільових фондів, які до його створення перебували в установ Національного та комерційних банків і не повною мірою відображалися у звітності; по-друге, забезпечило прозорість руху коштів бюджетного процесу на стадії його виконання шляхом створення дієвих механізмів; по-третє, впровадило ефективний попередній і поточний контроль за цільовим спрямуванням бюджетних коштів [21].

Необхідними умовами казначейського обслуговування бюджетів є:

1) відкриття рахунків щодо виконання бюджетів в єдиній системі органів Державної казначейської служби України на єдиному казначейському рахунку;

2) проведення процедур попереднього і поточного контролю під час здійснення витрат;

3) здійснення витрат у межах реальних надходжень і в терміни, що дають можливість виконати відповідну бюджетну програму.

Зaproвадження казначейської системи обслуговування бюджетів дозволило значно підвищити прозорість бюджетного процесу та ефективність використання бюджетних коштів [3].

Сьогодні в Україні діє система електронних платежів Національного банку України (СЕП НБУ) – державна платіжна система, що забезпечує здійснення розрахунків в електронній формі між банками як за

дорученням клієнтів, так і за зобов'язаннями банків на всій території України. Роль платіжної організації виконує НБУ який в свого часу ініціював та організував створення СЕП. За станом на 1 січня 2012 року учасниками СЕП були 694 установи [23].

Система електронних платежів складається з трьох рівнів:

– нижній рівень: банки та інші фінансові установи – учасники електронних розрахунків;

– середній рівень: регіональні розрахункові палати (РРП), які обслуговують учасників СЕП відповідного регіону;

– верхній рівень: Центральна розрахункова палата НБУ, яка організовує функціонування СЕП у цілому та керує роботою регіональних розрахункових палат.

Державну казначейську службу України необхідно розглядати як специфічну установу, оскільки поряд з технічними банківськими функціями – здійснення платежів, обслуговування клієнтів тощо – воно залишається відповідальним за обслуговування державного бюджету згідно з покладеними на нього основними функціями.

Реалізація функції управління бюджетними потоками держави стала можливою через консолідацію фінансових ресурсів держави на єдиному казначейському рахунку (ЄКР). Зaproвадження ЄКР, на який зараховуються державні доходи і з якого здійснюються видатки, дозволяє органам казначейства мати вичерпну інформацію про стан державних фінансів, а отже, володіти фінансовим важелями макроекономічного регулювання [25].

Від того, яким чином буде організовано роботу Державної казначейської служби України, насамперед такі його функції, як управління ресурсами, залежатимуть і виконання бюджету, і макроекономічні процеси в державі.

Роль Державної казначейської служби України в бюджетному процесі взагалі й у виконанні бюджету зокрема на сьогодні набагато вища, порівняно з тими роками, коли діяльність Держказначейства тільки розпочиналась. Органи Державної казначейської служби України в цілому реалізували функцію казначейського обслуговування державного бюджету.

Відкриття єдиного казначейського рахунку в Національному банку України – це виважений крок, який дає можливість використати переваги статусу учасника СЕП і поліпшити процес управління державними коштами. За наявності своєчасної і достовірної інформації про надходження до бюджету, здійснені видатки та наявні зобов'язання можна оперативно ухвалювати рішення щодо розміщення тимчасово вільних залишків або здійснення запозичень [21].

Функціонування єдиного казначейського рахунку як основного рахунку держави для проведення фінансових операцій та ефективного управління коштами державного та місцевих бюджетів через СЕП НБУ регламентується Положенням про єдиний казначейський рахунок, затверджене наказом Державного казначейства України від 26 червня 2002 року за №122 [6].

Єдиний казначейський рахунок – це рахунок, відкритий Державній казначейській службі України в Національному банку України для обліку коштів та здійснення розрахунків у Системі електронних платежів Національного банку України [4].

Діючий у системі казначейства порядок відкриття та функціонування рахунків для обслуговування бюджетів, а також розпорядників та одержувачів бюджетних коштів дозволяє сконцентрувати бюджетні кошти держави на централізованому єдиному рахунку, проводити електронні міжбанківські розрахунки у децентралізованому режимі та відобразити їх в обліковій системі казначейства на обласному рівні.

Державна казначейська служба України використовує сьогодні 8-му ("4К") модель обслуговування кореспондентського рахунку, яка поєднала можливості СЕП і системи термінових переказів (СТП) коштів для управління ЄКР.

Завдяки коштам ЄКР здійснюється покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів, пов'язаних з недостатньою платоспроможністю місцевого бюджету на конкретну дату погасити бюджетні фінансові зобов'язання за визначеними статтями видатків за рахунок наявних та очікуваних грошових активів загального фонду місцевого бюджету та коштів резервного фонду [21].

Основні зусилля у бюджетній політиці України повинні бути спрямовані на удосконалення системи управління фінансовими ресурсами держави, у тому числі їх перерозподілу через бюджет, досягнення реальної збалансованості бюджетної системи.

Аналітична оцінка касового виконання Державного бюджету України за доходами свідчить про зменшення темпів приросту за основною, та водночас найбільшою частиною надходжень це «Податкові надходження». Так за загальним фондом у 2013 році відбулось зменшення темпу приросту в порівнянні з 2012 роком на 2,50% а за спеціальним фондом темп приросту даної статті доходів зменшився на 27,55%. В грошовому еквіваленті таке зменшення відзначається недоотриманням доходів від стягування податків за загальним фондом на суму 6364,82 млн. грн., а за спеціальним фондом на суму 5573,31 млн. грн. в порівнянні з надходженнями 2012 року за цією статтею доходів Державного бюджету України [25].

Динаміка доходів загального фонду Державного бюджету України за досліджуваний період в цілому свідчить про незначне зростання у 2013 році в порівнянні із 2012 роком – 0,69% або 1995,43 млн.грн. в грошовому еквіваленті. Окрім податкових надходжень значно зменшилися надходження за статтею «Доходи від операцій з капіталом», темп зростання у 2013 році склав -55,25% або -84,49 млн.грн. натомість відбулось збільшення на 23,99% у 2013 році порівняно з 2012 за статтею «Неподаткові надходження», на 12,75% за співставні періоди по статті «Доходи від урядів зарубіжних країн та міжнародних організацій». Збільшення надходжень від урядів зарубіжних країн протягом всього часу дослідження свідчать про значне нарощування зовнішніх запозичень, що в цілому свідчить про

негативні процеси в економіці країни, адже обсяг її внутрішніх фінансових ресурсів є недостатнім для виконання державою свої функцій.

Отже, в ході проведеної оцінки касового виконання Державного бюджету за доходами визначено, що у фінансові системі відбуваються структурні зміни в напрямку зміни питомої ваги окремих статей доходів державного бюджету. Так за досліджуваний період спостерігається зменшення частки доходів від податкових платежів в бік збільшення частки надходжень від неподаткових платежів. Окрім того значно зростають надходження від запозичень. В цілому доходи Державного бюджету України системно зростають.

Якщо розглядати оцінку касового виконання Державного бюджету України за видатками, то в розрізі загального та спеціального фондів основний приріст видатків відбувся лише за видатками загального фонду. Так у 2013 році вони зросли на 17265,23 млн.грн, або на 5,03% порівнянні з 2012 роком, приріст 2013 року в порівнянні з 2011 взагалі склав 25,61%. За спеціальним фондом спостерігається зменшення обсягів видатків на 9490,68 млн. грн. у 2013 році порівняно із 2012 роком та на 3568,55 млн.грн в порівнянні з 2011 роком, або темп приросту у 2013 році склав -18,22% та -7,73% відповідно у порівнянні із 2012 та 2011 роками. Пов'язано це насамперед із тим, що протягом трьох років в державній казні відчувається значний брак коштів, а відтак під обмежене фінансування в першу чергу потрапляють статті спецфонду. Збільшення видатків зі спеціального у 2012 році спричиненні необхідністю фінансування інфраструктурних об'єктів та фінансувалися капітального будівництва об'єктів які приймали участь в європейській першості по футболу, яка проходила в кількох містах України влітку 2012 року.

Після 2012 року, кризові процеси значно загострилися, а відтак здійснювати фінансування видатків на тому ж самому рівні як це було раніше було неможливо, саме тому у 2013 році ми спостерігаємо значне скорочення обсягу видатків за спеціальним фондом Державного бюджету України [12].

В рамках визначення основних тенденцій використання управлінських інструментів органами ДКСУ, варто виокремити конкретні напрямки оптимізації діяльності органів казначейської служби з огляду на управління використанням коштів бюджету:

- встановлення чіткого розподілу функцій та повноважень між учасниками бюджетного процесу, а насамперед між органами Державної казначейської служби України та фінансовими органами;

- здійснюючи контроль за витрачанням бюджетних коштів для підвищення його ефективності, доцільним є залучення органів Державної фінансової інспекції України до здійснення на стадії формування кошторисів доходів і видатків бюджетних установ попереднього контролю, а також залучити фінансові органи здійснювати, крім поточного, ще й попередній контроль за формуванням фінансових ресурсів бюджетних

установ, а за органами Державної казначейської служби України залишити лише функцію попереднього контролю за цільовим спрямуванням бюджетних коштів;

– вдосконалення системи обміну інформацією між органами Державної казначейської служби України та органами Міністерства фінансів;

– організація контролю за дотриманням вимог законодавчих та нормативних актів як органами місцевого самоврядування, так і органами Державної казначейської служби України;

– перегляд питань оплати праці та матеріального стимулювання працівників Державної казначейської служби України, враховуючи виконувану ними контрольну й економічну роботу та відповідальність під час виконання бюджету;

– підвищення оперативності в роботі органів Державної казначейської служби України шляхом виділення додаткових асигнувань на покращення матеріально-технічної бази, запровадження автоматизації проведення перевірок за допомогою персональних ЕОМ, підвищення чисельності працівників органів Державної казначейської служби України та забезпечення підвищення їх кваліфікації;

– залучення до системи казначейського обслуговування місцевих бюджетів поштових відділень, враховуючи значну віддаленість деяких сільських і селищних рад від філій Державної казначейської служби України, що забезпечить уникнення непродуктивних витрат для відповідних рад (ця система ефективно функціонує на сьогодні у Франції) [56].

Також потребують вдосконалення та модернізації застарілі операційні системи та технологічна інфраструктура інформаційно-аналітичного забезпечення органів Державної казначейської служби України, оскільки існують ризики втрати інформаційних та матеріально-технічних ресурсів, що перешкоджає вчасному виконанню бюджетів і створює загрозу функціонуванню системи Державної казначейської служби України загалом [20].

Крім цього, враховуючи досвід зарубіжних країн, зокрема Франції, доцільним є створення окремого казначейського банку, який поряд із збиранням, розподілом і зберіганням бюджетних коштів братиме активну участь у фінансуванні економіки держави [17].

ВИСНОВКИ

Окреслюючи проблематику реалізації казначейського менеджменту, тобто тих управлінських методів та інструментів, варто звернути увагу на процедуру децентралізації державних фінансів, що спричинить можливість органів місцевого самоврядування чітко визначати необхідний обсяг фінансових ресурсів, необхідний для фінансування потреб територіальної громади, що прямо вплине на можливість перспективних напрямів використання державних ресурсів.

Одними з основних напрямів діяльності системи Казначейства України на найближчу перспективу є:

– виведення на новий рівень якості надання послуг розпорядникам бюджетних коштів;

– посилення контролю за дотриманням учасниками бюджетного процесу вимог бюджетного законодавства, які регламентують бюджетний процес в Україні, в частині відповідності даних головних розпорядників коштів державного та місцевих бюджетів аналогічним даним відображеним у бухгалтерському обліку органів Казначейства;

– підвищення своєчасності, якості та контролю щодо поновлення та виконання регламентних робіт в АС «Є-Казна»;

– забезпечення постійного дотримання вимог Правил організації захисту електронних платіжних документів з використанням засобів захисту інформації Казначейства України, затверджених наказом Казначейства України від 14.12.2012 № 376;

– забезпечення неухильного дотримання вимог Порядку покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів та Порядку надання місцевим державним адміністраціям і виконавчим органам відповідних місцевих рад середньострокових позик та їх погашення, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 29.12.2010 № 1204 і № 1203, та своєчасне погашення місцевими бюджетами зазначених позик;

– здійснення належного контролю та неухильне дотримання вимог законодавства України під час розгляду та формування документів, що стосуються виконання судових рішень, які спрямовуються на виконання до Казначейства України за бюджетною програмою КПКВ 3504040 «Забезпечення виконання рішень суду, що гарантовані державою»;

З метою збільшення доходів місцевих бюджетів необхідно чітко розподілити компетенції щодо розв'язання конкретних завдань між центральними органами влади і органами місцевого самоврядування, та поступово здійснювати перехід до децентралізації державних фінансів. Запорукою збільшення самостійності органів місцевої влади є реформування податкової системи країни шляхом розподілу джерел надходжень.

Підсумовуючи розгляд питання перспектив казначейського менеджменту в процесі управління фінансовими ресурсами держави можна визначити, що чітка визначеність бюджетних процедур, раціональний розподіл функцій і повноважень, тісна взаємодія учасників бюджетного процесу – шлях до ефективного державного управління в контексті стратегії соціально-економічного розвитку.

Література

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996р. – К.: Офіційне видавництво Верховної Ради України, 1996. – 115с.

2. Бюджетний кодекс України виданий ВРУ від 8 липня 2010 року №2456–VI.

3. Положення про Державну казначейську службу України: Указ Президента від 13 квітня 2011 року № 460/2011 / Україна. Президент (2010– ; Янукович В.Ф.) // Офіційний вісник Президента України. – 2011. – №12. – С. 3–7.

4. Положення про Єдиний казначейський рахунок [Електронний ресурс]: Наказ Державного

казначейства України від 26 червня 2002 року № 122 – Режим доступу: <http://uazakon.com/document/spart83/inx83586.htm>

5. Порядок казначейського обслуговування державного бюджету за витратами від 24.12.2012 № 1407/ Міністерство фінансів України, Наказ.

6. Порядок казначейського обслуговування доходів та інших надходжень державного бюджету від 29.01.2013 № 43/ Міністерство фінансів України, Наказ.

7. Волчанська В.І. Удосконалення механізму казначейського виконання місцевого бюджету / В.І. Волчанська, О.І. Мінькова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – №17. – С. 194 – 199.

8. Габа І. Казначейське обслуговування місцевих бюджетів: переваги та недоліки / І. Габа // Все про бухгалтерський облік. – 2010. – №9. – С. 20–22.

9. Гізатуліна Л. Контрольні повноваження Державного казначейства щодо дотримання бюджетного законодавства учасниками бюджетного процесу / Л. Гізатуліна // Казна України. – 2011. – №1. – С. 14–17.

10. Єрмошкіна О.В. Управління фінансовими ресурсами та фінансовими потоками: концепції, проблеми, перспективи / О.В. Єрмошкіна // Регіони. – 2010. – №1. – С. 33–38.

11. Захарчук С.С. Проблеми формування місцевих бюджетів в Україні / С.С. Захарчук // Вісник КІБІТ. – 2011. – №3. – С. 30–35.

12. Клівіденко Л.М. Вплив доходів державного бюджету на соціально-економічний розвиток України / Л.М. Клівіденко, Ю.Б. Прокопишин // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №6. – С. 46–49

13. Лондар С.Л. Методологічні основи управління фінансовими активами єдиного казначейського рахунку в Україні / С.Л. Лондар, В.Й. Башко // Фінанси України. – 2008. – №12. – С. 53–65.

14. Маслова А.О. Управління фінансовими ресурсами в системі казначейства // Держава та регіони: Сер. Економіка та підприємництво. – 2007. – № 1. – С. 12–19.

15. Мельничук Н.Ю. Теоретичні підходи до визначення поняття системи управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування / Н.Ю. Мельничук // Наукові праці НДФІ. – 2010. – №2. – С. 105–111.

16. Мельничук Н.Ю. Механізм управління формуванням та використанням фінансових ресурсів на місцевому рівні: сучасний стан та перспективи розвитку / Н.Ю. Мельничук // Наукові праці НДФІ. – 2008. – №3. – С. 41–52.

17. Міронова Л.О. Зарубіжний досвід оперативного управління залишками коштів єдиного казначейського рахунку / Л.О. Міронова, К.М. Роменська // Вісник ДДФА. Серія: Економічні науки. – 2011. – №1. – С. 136–142.

18. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/nechaul1.htm.

19. Осадченко О. Проблемні питання казначейського обслуговування місцевих бюджетів / О. Осадченко // Казна України. – 2011. – №1. – С. 24–26.

20. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006. – 664 с.

21. Охрімівський О.В. Казначейська справа: Підручник, 2-е видання: доповнене та перероблене / Є.О. Галушка, О. В. Охрімівський, Я.М. Гончарук – Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 580 с.

22. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

23. Тимошук В. Казначейське обслуговування місцевих бюджетів: етапи запровадження та шляхи вдосконалення / В. Тимошук // Казна України. – 2013. – №6. – С. 28–29.

24. Юрій С.І. Казначейська система: підруч. / С.І. Юрій, В.І. Стоян, О.С. Данилевич. – Тернопіль: "Карт-бланш", 2006. – 818 с.

25. Офіційний сайт Державної казначейської служби України [сайт <http://www.treasury.gov.ua>].