

19. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України : від 26.01.1993 № 2939-XII. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939-12>.
20. Про Положення про Державну фінансову інспекцію України : Указ Президента України від 23.04.2011 р. № 499/2011. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/499/2011>.
21. Кто и зачем проверяет суды // Судебно-юридическая газета, № 88, 2011. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sud.ua/newspaper/2011/05/30/37762-who-and-why-checks-courts/print>.
22. Про Рахункову палату : Закон України : від 11.07.1996 № 315/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996. – № 43. – ст. 212.
23. Про затвердження Інструкції з інвентаризації матеріальних цінностей, розрахунків та інших статей балансу бюджетних установ : наказ Державного казначейства та Мінфіну України : від 30.10.1998 № 90. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0728-98>.
24. Про Інструкцію по інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків : наказ Мінфіну України : від 11.08.1994 № 69. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0202-94>.
25. Про затвердження Інструкції про порядок проведення контрольних заходів контрольно-ревізійним відділом Державної судової адміністрації України : наказ ДСА України : від 29.07.2011 № 12. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dsa.court.gov.ua/dsa/14/№1202011/>.
26. Про затвердження Порядку проведення інспектування Державною фінансовою інспекцією, її територіальними органами : постанова КМУ : від 20.04.2006 № 550. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/550-2006-%D0%BF>.

УДК 342.31

## ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУР ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ВІДНОСИНАХ ІЗ БЮДЖЕТНИМИ УСТАНОВАМИ

### FEATURES FOR ADMINISTRATIVE PROCEDURES MANAGEMENT DECISION-MAKING BODIES OF STATE TREASURY UKRAINE IN RELATIONS WITH BUDGET INSTITUTIONS

Сандюк Г.О.,  
здобувач

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

У статті досліджено особливості адміністративних процедур прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України, визначено етапи їх прийняття, а також охарактеризовано нормативні документи, які регламентують здійснення адміністративних процедур прийняття управлінських рішень органами казначейства.

**Ключові слова:** адміністративна процедура, управлінське рішення, прийняття управлінських рішень, Державна казначейська служба, бюджетна установа.

В статье исследованы особенности административных процедур принятия управленческих решений органами Государственной казначейской службы Украины, определены этапы их принятия, а также охарактеризованы нормативные документы, регламентирующие осуществление административных процедур принятия управленческих решений органами казначейства.

**Ключевые слова:** административная процедура, управленческое решение, принятие управленческих решений, Государственная казначейская служба, бюджетное учреждение.

In article features of administrative procedures for management decision-making bodies of State Treasury Service of Ukraine are defined stages of their decision and characterized normative documents regulating implementation of administrative procedures for management decision-making bodies of Treasury.

**Key words:** administrative procedure, administrative decisions, management decisions, State Treasury Service, budgetary institution.

**Актуальність теми.** Процедура прийняття управлінських рішень є складним та відповідальним процесом. Адже від ефективної та своєчасної підготовки та прийняття таких рішень буде залежати вся результативність та дієвість системи управління та обраної політики менеджменту. Що ж стосується сфери функціонування державних органів виконавчої влади, то ситуація тут чітко регулюється систе-

мою нормативно-правових актів. Відповідно, прийняття рішень в органах виконавчої влади загалом, та органах Державної казначейської служби України у відносинах із бюджетними установами зокрема, має чіткий адміністративно-процедурний характер. На даний час в умовах погіршення політичної та економічної ситуації в державі постала нагальна потреба для детального аналізу та розгляду особли-

востей адміністративних процедур прийняття таких рішень для виявлення переваг та недоліків, а також розробки пропозицій для підвищення ефективності державних менеджерів у частині управління бюджетними коштами.

**Метою статті** є дослідження особливостей адміністративних процедур прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України, визначення етапів їх прийняття.

**Виклад основного матеріалу.** Розпочинаючи дослідження питання, що стало предметом вивчення статті, передусім слід відзначити, що проблемам прийняття управлінських рішень, як і управління загалом, приділяють багато уваги як дослідники, які працюють у різних наукових напрямках, так і практики. На їх думку, процедура прийняття управлінського рішення завжди є соціальною дією, що не лише віддзеркалює потреби та інтереси суб'єкта управління, а й інтереси підконтрольних йому об'єктів. Так, Г.В. Атаманчук при розгляді процедур прийняття рішень в управлінській діяльності назвав загальні їх етапи: аналіз й оцінка управлінської ситуації; прогнозування і моделювання необхідних (можливих) дій щодо збереження і перетворення стану управлінської ситуації; розробка передбачуваних правових актів або організаційних заходів; обговорення й ухвалення правових актів та здійснення організаційних заходів [1, с. 123]. Аналізуючи думку Г.В. Атаманчука щодо розгляду процедури прийняття рішень, можна стверджувати таке: етапи, що наводить автор, є дещо відірваними від реального стану справ у сфері державного механізму адміністративно-процедурної діяльності по підготовці та прийняттю управлінських рішень. Автором під час характеристики етапів прийняття рішень в управлінській діяльності не враховується момент вертикальної підпорядкованості нижчестоящих органів центральному апарату, а також політичні та економічні інтереси, що складаються на момент прийняття рішення. Відтак, вищевикладене дозволяє зробити висновок, що адміністративні процедури прийняття управлінського рішення органами виконавчої влади включають в себе: 1) генерування альтернативних варіантів рішень; 2) відбір основних варіантів управлінського впливу; 3) розробку сценаріїв розвитку ситуації; 4) експертну оцінку основних варіантів управлінського впливу.

Відтак під адміністративною процедурою прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України у відносинах з бюджетними установами пропонуємо розуміти комплекс стадій, які включають систему дій щодо визначення загальної мети, формулювання варіанта управлінського рішення в діяльності органів Державної казначейської служби України, його обговорення, погодження та прийняття в певній формі, що належним чином сприятиме оптимізації відносин із бюджетними установами.

На сьогодні в управлінській діяльності поширені випадки прийняття необґрунтованих рішень органами Державної казначейської служби України у

відносинах з бюджетними установами, які обумовлені низьким рівнем практики застосування адміністративних процедур стосовно їх підготовки та прийняття, які не в повній мірі відповідають вимогам часу та змісту адміністративно-правової реформи. Тому слід відзначити, що в умовах сьогодення важливим напрямком розвитку адміністративного законодавства є підвищення рівня правового регулювання процедур управлінської діяльності вказаних органів.

Для успішної роботи органів Державної казначейської служби України у відносинах із бюджетними установами необхідно забезпечити адміністративні процедури прийняття управлінських рішень, додержання встановлених термінів їх підготовки та прийняття, і при цьому забезпечити належний рівень їх якості. Адже збільшення поставлених завдань і скорочення часу на проведення процедур прийняття управлінських рішень найчастіше призводить до зменшення їх якості, а підвищення останньої, звичайно, потребує додаткових витрат і зниження темпів роботи. У той же час покращення якості функціонування органів Державної казначейської служби України викликає позитивну «ланцюгову» реакцію. Якісні нормативно-правові документи, управлінські рішення, в тому числі й у відносинах з бюджетними установами, забезпечують ефективність роботи і самих органів Державної казначейської служби України, що в свою чергу, позитивно впливає на виконання бюджету.

Узагальнюючи, доцільно відзначити, що адміністративною процедурою підготовки і прийняття управлінського рішення органів Державної казначейської служби України у відносинах з бюджетними установами визначено комплекс послідовних стадій, таких як: 1) формулювання загальної мети прийняття управлінського рішення; 2) розробка варіанту управлінського рішення; 3) обговорення управлінського рішення на нарадах, колегіях і погодження його із зацікавленими особами; 4) прийняття управлінського рішення в певній формі.

Правовою основою здійснення адміністративних процедур прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України у відносинах із бюджетними установами є Методичні рекомендації щодо порядку застосування органами Державної казначейської служби України заходів впливу за порушення бюджетного законодавства, затверджені наказом Державної казначейської служби України від 29.12.2012 року № 394 [2]. Так п. 2.1 вказаних Рекомендацій визначено, що рішення про застосування заходів впливу за порушення бюджетного законодавства приймає керівник або ж заступник керівника органу Державної казначейської служби України. Зокрема, вказана адміністративна процедура прийняття рішення у разі порушення бюджетного законодавства відбувається в такій послідовності.

Відповідно до п. 2.2 попередження про неналежне виконання бюджетного законодавства з вимогою щодо усунення порушення бюджетного законодавства може застосовуватись у випадках виявлення

таких порушень бюджетного законодавства: 1) порушення розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів термінів реєстрації бюджетних зобов'язань, встановлених законодавством; 2) порушення розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів порядку здійснення попередньої оплати за товари, роботи та послуги за рахунок бюджетних коштів, а також порушення вимог законодавства при здійсненні такої оплати; 3) порушення розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів встановлених вимог щодо застосування економічної класифікації видатків та кредитування бюджету та інші. Після виявлення факту порушення бюджетного законодавства посадова особа органу казначейства складає у довільній письмовій формі попередження, в якому обов'язково зазначаються: суть порушення бюджетного законодавства; посилання на норми нормативно-правових актів, які порушено та є підставою для складання попередження; термін усунення порушення бюджетного законодавства; назва, номер, дата та сума документа, який повертається без виконання; у разі наявності у документах, наданих із порушенням бюджетного законодавства, код програмної класифікації видатків та кредитування Державного бюджету (код тимчасової класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів), номер реєстраційного/спеціального реєстраційного рахунку. Тоді попередження візується посадовою особою органу Державної казначейської служби України та підписується керівником (заступником керівника) органу казначейства. Попередження реєструються в журналі реєстрації попереджень про неналежне виконання бюджетного законодавства [2]. Таким чином, органи Державної казначейської служби України приймають управлінські рішення в разі порушення бюджетного законодавства учасниками бюджетних правовідносин, адміністративні процедури яких базуються на нормах Бюджетного кодексу України та вказаних Рекомендаціях.

Органи Державної казначейської служби України у відносинах з бюджетними установами приймають управлінські рішення при застосуванні такого заходу впливу, як зупинення операцій з бюджетними коштами. Так, адміністративні процедури прийняття таких рішень регулюються п. 2.3 Методичних рекомендацій. Зокрема, керівник (заступник керівника) органу Державної казначейської служби України приймає рішення про зупинення операцій з бюджетними коштами у разі: 1) порушення розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів порядку відкриття (закриття) рахунків у органах казначейства; 2) неподання до органів казначейства розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів у встановлені терміни фінансової і бюджетної звітності, а також подання такої звітності у неповному обсязі; 3) невідповідність даних, наведених у фінансовій та бюджетній звітності розпорядників (одержувачів) бюджетних коштів, відповідним даним бухгалтерського обліку органів казначейства; 4) неподання до органів казначейства розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів у вста-

новлені терміни підтверджуючих документів про отримання товарів, робіт і послуг при здійсненні попередньої оплати за товари, роботи та послуги; 5) неподання до органів казначейства розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів у встановлені терміни індивідуальних кошторисів (змін до них) та інших документів, що застосовуються в процесі виконання державного та місцевих бюджетів; 6) інші випадки порушення бюджетного законодавства учасником бюджетного процесу [2].

Адміністративні процедури прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України у відносинах з бюджетними установами регламентуються також Порядком зупинення операцій з бюджетними коштами, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 19.01.2011 року № 21 [3], в якому чітко визначено, що зупинення операцій з бюджетними коштами застосовується у разі виявлення факту порушення вимог бюджетного законодавства, передбаченого пунктом 2 частини першої статті 117 Бюджетного кодексу України, і полягає у зупиненні будь-яких операцій із здійснення платежів із рахунків розпорядників та/або одержувачів. Згідно з п. 2 вказаного Порядку розпорядження про зупинення операцій складається у трьох примірниках, кожний з яких підписується керівником (заступником керівника) уповноваженого органу, скріплюється печаткою та реєструється в установленому порядку. Аналізуючи вказані норми, бачимо, що цей Порядок визначає механізм та порядок прийняття органами Державної казначейської служби України в межах наданих їм повноважень до розпорядників та/або одержувачів бюджетних коштів управлінських рішень щодо зупинення операцій з бюджетними коштами.

Важливе значення для адміністративних процедур прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України у відносинах із бюджетними установами відіграє і Порядок складання протоколу про порушення бюджетного законодавства, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 15.11.2010 року № 1370 [4], в якому чітко визначений порядок складання протоколу про порушення бюджетного законодавства. Зокрема, п. 1 передбачено, що протокол про порушення бюджетного законодавства – це документ, яким засвідчується факт порушення учасниками бюджетного процесу встановлених Бюджетним кодексом України чи іншим бюджетним законодавством норм щодо складання, розгляду, затвердження, внесення змін, виконання бюджету та звітування про його виконання. П. 2 даного Порядку визначає, що протокол складається у двох примірниках, підписується посадовою особою, яка його склала, та керівником органу, посадовою особою якого складено Протокол [4]. Узагальнюючи вищевикладене та враховуючи те, що прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України у відносинах з бюджетними установами є чітко підпорядкованим процесом, що має чітко визначені процедурні рамки та вертикально підпорядковану ієрархічну структуру

за принципом «з центру – на місця», варто визначити особливості вказаних процедур.

Так, на нашу думку, характерними особливостями адміністративних процедур прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України є: 1) чітка централізована підпорядкованість центральному апарату (стосується територіальних органів), Міністерству фінансів України й Кабінету Міністрів України; 2) бюджетна спрямованість або відповідність інтересам та принципам бюджетного законодавства; 3) безальтернативність; 4) обов'язковість; 5) упорядкованість; 6) стадійний характер. Наряду з цим варто зазначити, що адміністративним процедурам прийняття управлінських рішень органами Державної казначейської служби України характерна відсутність широкого обговорення таких рішень, адже в умовах постійного дефіциту часу суб'єкти управління повинні самостійно в оперативному порядку приймати рішення, не звертаючись за допомогою. Між тим, вимоги обґрунтова-

ності, дотримання законності відносяться до управлінських рішень не менше, ніж до будь-яких інших рішень. Необхідність швидкого прийняття управлінського рішення органами Державної казначейської служби України у відносинах із бюджетними установами з безумовним дотриманням норм законодавства значно підвищує значення особистих якостей та рівень підготовки керівника. Гарантіями виконання вимог, що ставляться до них, виступають високий професіоналізм суб'єкта управління, швидкість його мислення, організаторський досвід та інтуїція.

**Висновки.** Отже, на основі усього вищевикладено можна зробити висновок, що головним пріоритетом у процесі видозмінення адміністративних процедур прийняття управлінських рішень в органах Державної казначейської служби України у відносинах з бюджетними установами повинно стати запровадження ефективних, ринкових та конкуруючих засад, які характерні для нормального перебігу та функціонування усєї бюджетної системи.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
2. Про затвердження методичних рекомендацій щодо порядку застосування органами Державної казначейської служби України заходів впливу за порушення бюджетного законодавства: наказ Державної казначейської служби України від 29.12.12 № 394. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DKU1254.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DKU1254.html).
3. Про затвердження Порядку зупинення операцій з бюджетними коштами: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.2011 № 21 // Офіційний вісник України. – № 4. – том. 2. – стор. 820. – стаття 205.
4. Про затвердження Порядку складання Протоколу про порушення бюджетного законодавства та форми Протоколу про порушення бюджетного законодавства: Наказ Міністерства фінансів України від 15.11.2010 № 1370 // Офіційний Вісник України. – 2010. – № 93. – стор. 72. – ст. 3316.