

Рецензенти:

Благун І.С. – д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника;

Ткачук І.Г. – д.е.н., професор, зав. кафедри фінансів ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника;

УДК 336.1: 330.341.1

ББК 65.02

Лисяк Л.В., Куліченко В.О.

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
СИСТЕМИ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Дніпропетровська державна фінансова академія,
49082, м. Дніпропетровськ, вул. Аржанова, 12,
тел.: 0506608255,
e-mail: L_Lubov@ua.fm

Анотація. На основі аналізу наукових підходів до економічного змісту інновацій та поняття «інновації в державному управлінні», запропоновано авторське визначення сутності інновацій у контексті системи бюджетного менеджменту. Визначено особливості впровадження інновацій в бюджетній сфері порівняно з приватним сектором. Обґрунтовано необхідність інноваційного розвитку системи бюджетного менеджменту. Побудовано модель інноваційного процесу у системі бюджетного менеджменту. Доведено, що успішна імплементація інновацій у систему бюджетного менеджменту потребує розробки системи управління інноваційними проектами та програмами.

Ключові слова: система бюджетного менеджменту, інновація, інноваційний процес, інноваційні проекти, інноваційні програми.

Lisyak L.V., Kylichenko V.O.

**INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE BUDGET MANAGEMENT
SYSTEM**

Dnipropetrovsk state financial Academy,
Arzhanova str., 12, Lviv,
49082, Ukraine,
tel.: 0506608255,
e-mail: L_Lubov@ua.fm

Annotation. Based on the analysis of scientific approaches to the economic essence of innovation and on the term “innovation in governance”, own determination of term “innovation in the context of budget management system” is offered. The features of innovation in the public sector compared with the private sector are determined. The necessity of innovative development of the budget management system is substantiated. The model of innovation process in budget management system is built. It is established that the successful implementation of innovations in the budget management system requires the development of project and program management.

Key words: budget management system, innovation, innovative process, innovative projects, innovative programs.

Вступ. Бюджетна сфера та інновації протягом довгого часу розглядалися як взаємовиключні. У той час як у бюджетній сфері заохочувалися обережність, а також

мінімізація чи навіть неприйняття ризиків, інноваційна діяльність потребує творчості та ризикованості.

На сучасному етапі економічного розвитку України перед державним сектором постає все більше нових і складних завдань. Підвищення рівня запровадження публічного контролю з боку громадськості, необхідність підвищення рівня прозорості та раціональності бюджетного процесу, постійно зростаючий попит на якісні публічні послуги з боку населення вимагає від уряду пошуку нових, відмінних від традиційних, способів їх вирішення.

Саме тому, функціонування системи бюджетного менеджменту має відбуватися відповідно до інноваційного типу розвитку, що характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій управління бюджетом, формуванням нового світогляду (інноваційного способу мислення) державних службовців.

Питанням бюджетного забезпечення інноваційного розвитку, бюджетної підтримки інноваційної діяльності, а також стимулювання інноваційної діяльності у країні присвячена низка вагомих праць вітчизняних вчених, таких як С.М. Фролова, В.М. Олійника, С.М. Махнуша, В. Г. Боронос та ін. Отож, державі відводиться роль створення умов, необхідних для інноваційної діяльності. Такі зарубіжні вчені як С. Коен, У. Еймке, Дж. Мулган, Д. Олбарі, П. Віндрум вже давно розглядають державний сектор, не як суб'єкт, а як об'єкт для здійснення інноваційної діяльності. Протягом останніх років перспективу впровадження інновацій у сфері державного управління розглядають й вітчизняні науковці – А. Даниленко, О. Кириленко, В. Кудряшов, Л. Лисяк, І. Луніна, Ц. Огонь, Ю. Пасічник, С. Слухай, І. Чугунов, В. Федосов, В. Швець та ін. Отже, перехід до інноваційних методів розробки й реалізації політики у сфері державних фінансів є нагальною вимогою сьогодення, актуальність якої визнана в усьому світі.

Постановка завдання. Віддаючи належне науковим напрацюванням вітчизняних і зарубіжних вчених у дослідженні означеної проблематики, необхідно зазначити, що ряд теоретичних та практичних питань щодо особливостей впровадження інновацій саме у сфері управління бюджетом й досить залишаються не досить розкритими.

Мета статті – дослідити економічний зміст інновацій та їх особливості в бюджетній сфері та обґрунтувати необхідність інноваційного розвитку системи бюджетного менеджменту.

Результати. Одним з найголовніших завдань, що постають на сьогодні перед Україною є проведення ефективної бюджетно-податкової політики, підвищення рівня прозорості та раціональності бюджетного процесу. Це, поряд із створенням привабливого інвестиційного клімату, підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, має вагоме значення для забезпечення економічного зростання.

Бюджетна система виступає дієвим інструментом державного регулювання економічного розвитку. Саме тому ключовою серед структурних реформ, що були започатковані й реалізуються з часу набуття Україною незалежності, є бюджетна реформа, яка залишається актуальною [8, с. 3].

Окремі інноваційні заходи щодо удосконалення управління бюджетними ресурсами закріплені у Бюджетному кодексі України 2010 р. і включають такі позиції:

- удосконалення горизонтальної структури державного бюджету;
- запровадження програмно-цільового методу на всіх рівнях бюджетної системи;
- механізм середньострокового бюджетного планування і прогнозування;
- підвищення ефективності та публічності контролю за використанням бюджетних коштів;
- розширення бюджетних інструментів економічної політики [1].

Основною тенденцією розвитку Європейських країн є спрямованість на побудову динамічної та інноваційної економіки, заснованої на знаннях (knowledge-based economy). Даний процес не обмежується розвитком високотехнологічних секторів економіки. Комунальні послуги, освіта, державне управління, що є сферою бюджету – невід’ємні частини такої модернізації. А тому стратегічний курс України на євроінтеграцію передбачає реструктуризацію економіки, зокрема державного сектору, саме у напрямі інноваційної моделі.

Інноваційний розвиток системи державних фінансів передбачає в першу чергу застосування прогресивних методів бюджетного менеджменту, оскільки саме від ефективності реалізації бюджетної політики залежить рівень соціально-економічного розвитку як окремих регіонів, так і всієї держави.

У сучасному науковому середовищі ідея модернізації бюджетного менеджменту як інструменту підвищення ефективності державного управління бюджетними ресурсами набуває все більшої актуальності. При цьому зазначається, що вдосконалення потребують як теоретичні положення бюджетного менеджменту (що повинні формуватися і реалізуватися на наукових засадах, відповідати соціально-економічній стратегії держави і національним інтересам) [11, с. 13], так і форми та методи бюджетного менеджменту, планування та прогнозування бюджету на середньо- та довгострокову перспективу повинні ґрунтуватися на основі новітніх світових бюджетних технологій [6].

Окрім того, поглиблення процесів бюджетної децентралізації посилює проблему оптимального розподілу не тільки бюджетних ресурсів, а й системи повноважень між державними та місцевими органами виконавчої влади, а також органами місцевого самоврядування різних рівнів. Це у свою чергу, на нашу думку, вимагає більш якісного та грамотно організованого бюджетного менеджменту управлінських структур, насамперед головних розпорядників та розпорядників бюджетних коштів. А отже, стратегічний розвиток системи бюджетного менеджменту потребує докорінного оновлення використовуваних прийомів та методів, направлених на управління бюджетними ресурсами та бюджетними відносинами, що передбачає посилення інноваційної складової реалізації бюджетного процесу.

Перш ніж розкривати у чому полягає сутність інноваційного розвитку системи бюджетного менеджменту, необхідно з’ясувати, як саме ми розуміємо структуру даної системи управління.

Л. Сафонова пропонує розглядати будь-яку систему управління, в тому числі систему бюджетного менеджменту як таку, що складається з двох взаємопов’язаних частин – об’єкта та суб’єкта управління між якими існує певна підпорядкованість – визначальним є об’єкт управління, адже без нього процес управління просто неможливий [10, с. 13]. С. Михайленко вважає такий підхід дещо спрощеним, оскільки він не вказує на функціональні особливості бюджетного менеджменту як системи. На думку автора, бюджетний менеджмент можна визначити як систему функцій, принципів, методів, прийомів і процедур, які спрямовані на процес розробки й реалізації управлінських рішень при складанні, розгляді, затвердженні й виконанні бюджету держави та її територіально-адміністративних одиниць [7, с. 187].

На нашу думку, якщо розглядати структуру системи бюджетного менеджменту з позиції менеджменту як науки, то наряду з керуючою та керованою підсистемами необхідно врахувати забезпечуючу та цільову підсистеми (рис. 1).

Інноваційний розвиток системи бюджетного менеджменту потребує уточнення сутності інновацій у даному контексті. На жаль, у літературі досі ще не було надано трактовки терміну «інновація» з позиції бюджетного менеджменту. Однак, по своїй суті бюджетний менеджмент можна розглядати як механізм державного управління, а

саме – управління державними фінансами. Саме тому доцільно навести існуючі визначення даного терміну у сфері державного управління (табл. 1).

Як бачимо, термін «інновація» є гетерогенною категорією. Однак, проаналізувавши вищенаведені дефініції терміну «інновація» у сфері державного управління, можемо констатувати такі основні властивості інновацій: новизна, практична корисність, можливість реалізації, якісні зміни, ефективність.

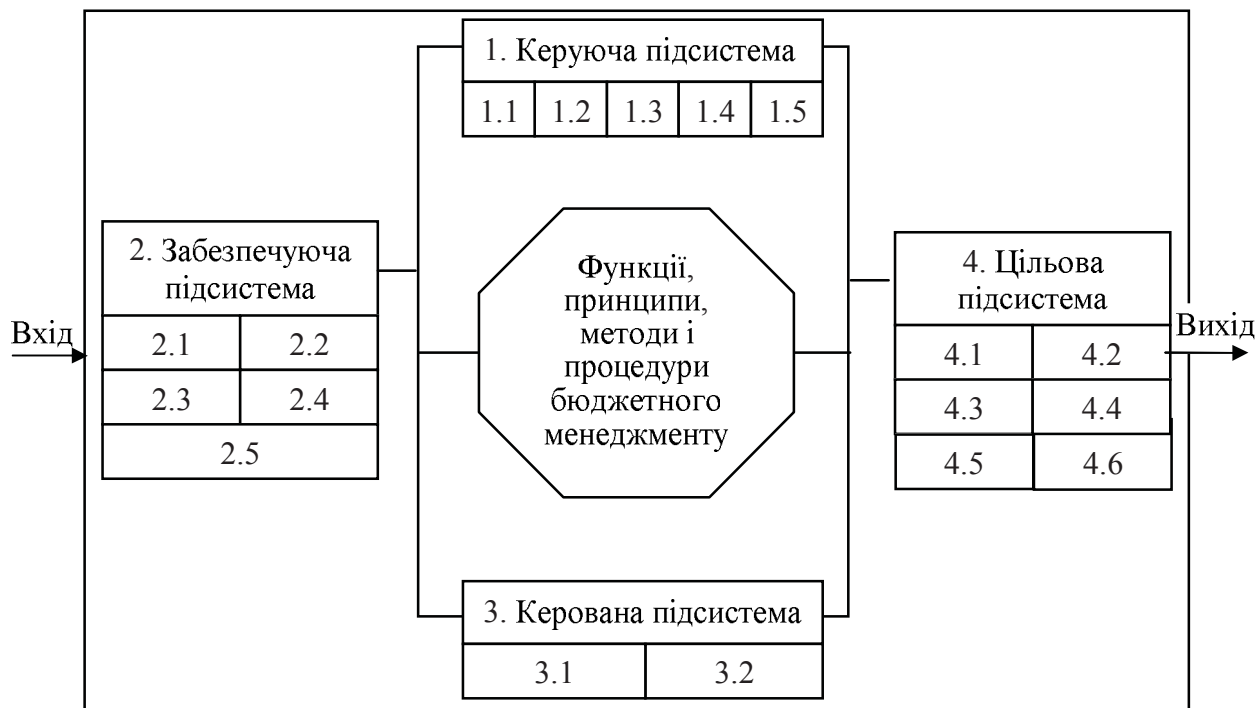


Рис. 1. Структура системи бюджетного менеджменту.

1.1. – Органи законодавчої влади; 1.2. – Органи виконавчої влади; 1.3. – Органи оперативного управління бюджетом; 1.4. – Розпорядники та одержувачі бюджетних коштів; 1.5. – Органи нефінансового профілю;

2.1. – Методичне забезпечення; 2.2. – Ресурсне забезпечення; 2.3. – Інформаційне забезпечення; 2.4. – Правове забезпечення; 2.5. – Організаційне забезпечення;

3.1. – Грошові фонди, грошові надходження та виплати, які характеризують рух бюджетних коштів (бюджетні ресурси); 3.2. – Відносини, що виникають між різними суб'єктами з приводу формування та використання бюджетних коштів (бюджетні відносини);

4.1. – Забезпечення формування достатнього обсягу бюджетних ресурсів відповідно до потреб країни; 4.2. – Забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів; 4.3. – Забезпечення мінімізації ризиків, що виникають при виконанні бюджету; 4.4. – Оптимізація грошового обігу шляхом забезпечення відповідності надходження грошових коштів та їх витрачання за часом та обсягом; 4.5. – Забезпечення фінансової стійкості бюджетної системи країни; 4.6. – Організація ефективного бюджетного процесу; 4.7. – Дотримання правил формування й виконання бюджету на основі загальноприйнятих принципів, які відповідають цінностям демократичної та правової держави, громадянського суспільства, ринкової економіки.

Джерело: [2, 4, 7, 9, 10].

В умовах ринкової економіки впровадження інновацій вважається просто необхідною умовою для виживання організацій. Тому в частині функціонування сектору

державної економіки та бюджетних установ і закладів інновації вважаються необхідними для:

- зниження витрат і підвищення продуктивності, що є результатом підвищення прибутку;
- підтримки конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки;
- здатності організації адаптуватися до змін у мінливому навколишньому середовищі;
- розширення ринків збуту продукції.

Таблиця 1

Підходи до визначення терміну «інновація» у державному управлінні

Автор, джерело	Визначення терміну
Cohen S. & Eimicke, W. Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector (1996) [13]	Для нас, інновацію в сфері державного управління можна визначити як розробку державними органами нових напрямків діяльності і нових стандартних робочих процедур для вирішення проблем що виникають у процесі реалізації державної політики.
Lynn L. Innovation and the public interest. Insights from the private sector (1997) [15]	"Інновації [в державному управлінні] можна визначити як творчі, руйнівні і фундаментальні трансформації основних завдань організації. Інноваційні зміни проникають в структури і змінюють їх постійно".
Mulgan, G.& Albury, D. Innovations in the Public Sector (2003) [16, p. 3]	Успішна інновація передбачає створення і впровадження нових процесів, продуктів, послуг і методів їх надання, які призводять до значних поліпшень результатів, ефективності та якості
Князев С.М., Ганчеренок І.І. Управление инновациями и инновации в управлении (2007) [5, с. 41]	Інновація в державному управлінні являє собою пошук ефективних і творчих рішень нових проблем або знаходження «нових рішень старих проблем»
Ярошенко Ф.О. Реформування бюджетної системи України на інноваційних засадах (2010) [9, с. 137]	Інновацію в державному управлінні можна трактувати як розробку державними органами нових напрямів політики та нових стандартних робочих процедур із метою вирішення проблем, пов'язаних із проведенням державної політики в певній сфері.
Serrat O. Innovation in the Public Sector (2012) [17]	Інновації – це те, що є новим, може бути здійсненим, і чинити корисного вплив. Це не подія або діяльність; це концепція, процес, практика, і можливості, які визначають успіх організацій. Інновації в державному секторі можуть стати вагоми поштовхом у створенні цінностей для суспільства.
Kozuch B. Inter-organizational collaboration as a source of innovation in public management (2013) [14]	Інновації в державному управлінні, як правило, визначають як творчі ідеї, реалізовані на практиці; управління прагне до вирішення існуючих проблем, з якими стикаються, діючи в інтересах суспільства.

Бюджетні установи, також як і приватні підприємства, часто стикаються з проблемами необхідності скорочення витрат та підвищення результативності їх функціонування. Дійсно, спостерігаємо існування тенденції, що витрати в державному секторі зростають швидше, ніж в інших секторах економіки [16, с. 9]. В першу чергу

це пов'язано з відсутністю конкуренції у даній сфері. Саме тут інновації постають як механізм, який повинен чітко регламентуватися державним контролем.

Особливості інновацій в бюджетній сфері, порівняно з приватним сектором, полягають у наступному:

1) нематеріальний характер інновацій (наявність соціального ефекту). Ідея інновацій в бюджетній сфері потребує більш тонкого їх розуміння як таких, що охоплюють нетехнічні процеси і сферу послуг. Бюджетні установи часто мають кілька цілей, які можуть мати високий ступінь невизначеності у порівнянні з чіткими цілями бізнесу. Крім того, коли державні органи вирішують соціальні або екологічні проблеми, поставлені цілі коригуються, враховуючи не тільки конкретну проблему, а й результати для всього суспільства в цілому.

Результати впровадження інновацій можуть легко піддаватися кількісному аналізу, як наприклад, підвищення кількості зайнятих або зменшення рівня бідності, а можуть бути кількісно не вимірюваними (підвищення якості державних послуг, підвищення довіри до влади). Це пояснюється дією не тільки економічного, а й соціального ефекту від новацій.

Саме тому впровадження інновацій бюджетну сферу може призвести до розв'язання нагальних питань економічного розвитку. У даному контексті врахування соціального ефекту при впровадженні інновацій в бюджетній сфері є виправданим і вагомим навіть при від'ємному економічному ефекті;

2) неприйняття ризику. Урахування ризику в бюджетній сфері є особливо важливим, адже у таких сферах як охорона здоров'я, оборона чи громадський порядок невдалі результати впровадження інновацій можуть розпочати безповоротні негативні процеси;

3) участь впливових політичних сил. Короткостроковість виборчого циклу призводить до недовиконання цілей інноваційних програм. Тому багато проектів так і залишаються незавершеними, адже нова влада зазвичай пропонує новий курс розвитку країни і нові програми та проекти;

4) складність прийняття рішень. Державний сектор є складною відкритою системою організацій з різними завданнями. Як наслідок, процес прийняття рішень може бути значно повільнішим, ніж у приватному секторі, навіть якщо розглядати міжнародний аспект, де транснаціональні компанії можуть впроваджувати нові технології і продукти через свої філії у різних країнах. На місцевому рівні часто вважається інноваційними технології в одному регіоні, які вже були апробовані і діяли протягом декількох років в іншому. Такий підхід часто викликаний складною організаційною структурою та часовим лагом і є результатом поширення інновацій «зверху-вниз».

5) взаємовідносини зі споживачами. Традиційно, у державному секторі відносини з кінцевими користувачами відбувалися в односторонньому порядку, у той час як інновації в приватному секторі більше залежать від зворотного зв'язку на ринку. Тим не менш, наразі відбувається поступове скорочення розриву між цими двома секторами: як приватні компанії розглядають своїх клієнтів не тільки як споживачів, але й користувачів та інноваційних драйверів, так і бюджетні установи є більш відкритими для співпраці з суспільством, а громадян часто називають і розглядають як «споживачів» державних послуг».

6) джерела знань. Державний сектор є одним з найбільш наукоємних і відіграє велику роль в інноваційних процесах, адже він має більш широкий доступ до джерел технологій і знань, деякі з яких є більш відкритими, ніж у приватному секторі і не вимагають процедури купівлі. Співпраця з громадськими організаціями, університетами, профспілками, державними науково-виробничими підприємствами є рушійним

фактором для інновацій в бюджетній сфері.

Враховуючи жорсткі бюджетні обмеження, інновації частіше розглядаються як «додаткова розкіш» або додаткове навантаження на бюджет країни чи міста. Однак, як показує зарубіжний досвід, врахування інновацій як необхідної складової у бюджетному процесі може забезпечити підвищення якості та оперативності надання державних та місцевих послуг, вирішення проблеми використання обмежених ресурсів та можливості йти у ногу з потребами та очікуваннями суспільства.

Узагальнюючи дослідження, представлені в табл.1 та враховуючи особливості реалізації інновацій у бюджетній сфері, пропонуємо наступне визначення терміну «інновація». Інновації у системі бюджетного менеджменту – це нові або удосконалені підходи, методи, техніки, процедури, що використовуються органами управління бюджетом при його формуванні та виконанні з метою підвищення ефективності та якості бюджетного процесу. Таке визначення потребує деяких уточнень:

1. Ефективний бюджетний процес відображає здатність законодавчої та виконавчої влади всіх рівнів задовольнити всі потреби населення країни, відповідно до бюджетних запитів [4, с. 49].

2. Коли йде мова про ефективний та якісний бюджетний процес, мається на увазі ефективність та якість всіх його стадій, адже проблеми організації і реалізації бюджетного процесу в Україні виникають на усіх його стадіях: прийняття, виконання бюджету, при здійсненні контролю за бюджетним процесом та ін. [12, с. 33].

Як було показано у табл. 1, інновації часто ототожнюють з процесами розробки, створення, впровадження чогось нового. Однак, ми вважаємо, що це є окремі етапи інноваційного процесу, результатом чого є інновації. Процес впровадження інновацій у систему бюджетного менеджменту має вираз моделі, що складається з 3 послідовних етапів: генерування, втілення та впровадження інновацій (рис. 2).

У наведеній моделі створення інтелектуального продукту обумовлюється соціально-економічними потребами суспільства, розвитком інноваційних ідей персоналу, стимулюванням інновацій центральним урядом, запозиченням зарубіжного досвіду, адаптацією інновацій з приватного сектору, а також результатами наукової діяльності (новою технологією, методом, підходом та ін.).

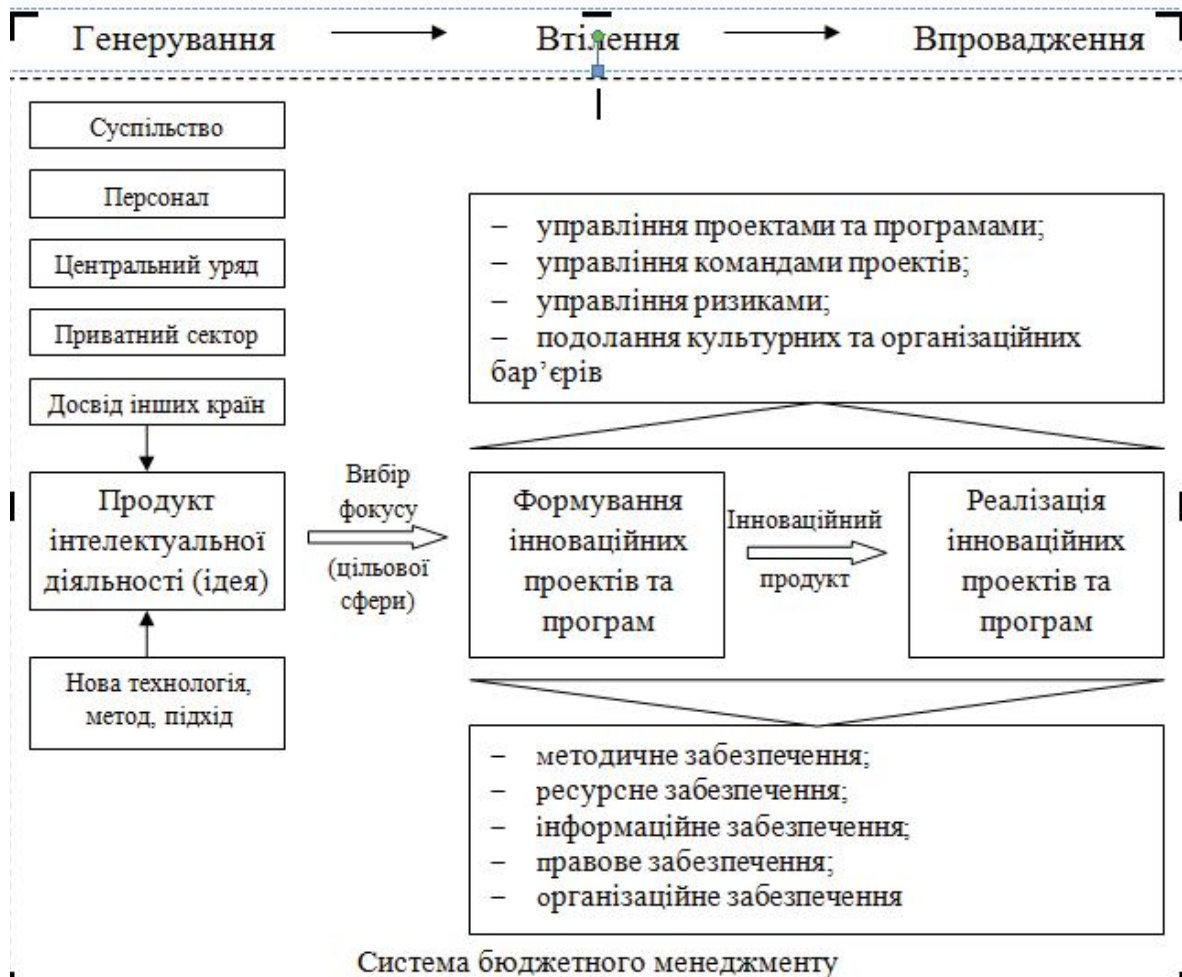
Залежно від ініціаторів змін можна виділити 3 підходи до реалізації інновацій у системі бюджетного менеджменту:

- 1) зверху вниз (централізований);
- 2) знизу вверх (децентралізований);
- 3) комбінований (рис. 3).

В Україні загальноприйнятою практикою реалізації всіх бюджетних новацій є підхід «зверху вниз» з переходом на подальших стадіях бюджетного процесу до застосування підходу «знизу вверх». Саме так відбувалося впровадження програмно-цільового методу, як основного методу планування бюджету. Такий підхід передбачає, що державні органи влади мають чітке розуміння особливостей та пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів. Практика застосування такого підходу дає можливість зробити висновок, що впровадження інновації за методом «зверху вниз», на жаль відбувається без врахування забезпечення місцевих адміністрацій відповідними матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами для їх здійснення. Натомість підхід «знизу вверх» може призвести до наявності зловживань та лобювання власних інтересів керівниками установ на місцях. А тому, ми вважаємо, найбільш прийнятною є реалізація інновацій у системі бюджетного менеджменту за комбінованою моделлю, що передбачає синтез двох попередніх.

Організаційними формами втілення та впровадження інновацій у системі бюджетного менеджменту, як показано на рис. 2, є інноваційні проекти та програми.

Формування інноваційних проектів та програм відбувається відповідно до пріоритетних напрямів цільової підсистеми бюджетного менеджменту. На стадії впровадження інноваційний продукт просувається у сферу його споживання шляхом реалізації інноваційних проектів та програм. Тут важливим є розуміння того, що інновації не є кінцевим продуктом чи самоціллю, а виступають лише одним із можливих засобів реалізації або вдосконалення системи бюджетного менеджменту.



Джерело: [3]

Рис. 2. Процес впровадження інновацій у систему бюджетного менеджменту

Успішна імплементація інновацій у систему бюджетного менеджменту потребує розробку системи управління проектами та програмами, системи управління командами проектів, аналізу та урахування ризиків реалізації проектів та програм, подолання культурних та організаційних бар'єрів та базується на елементах забезпечуючої підсистеми бюджетного менеджменту.

Висновки. Ефективне управління бюджетом країни займає центральне місце у створенні відносин взаємної довіри і досягненні консенсусу між урядом і громадянами, що лежить в основі будь-якого процесу розвитку. Інноваційний розвиток системи бюджетного менеджменту передбачає докорінне оновлення використовуваних прийомів та методів, направлених на забезпечення найбільш результативного управління бюджетними ресурсами та бюджетними відносинами на всіх стадіях бюджетного процесу з метою вирішення нагальних соціально-економічних проблем країни та

регіонів.

Інноваційний розвиток системи бюджетного менеджменту має вирішальне значення для:

- забезпечення довгострокового економічного зростання;
- максимально ефективного використання обмежених бюджетних ресурсів;
- створення високого рівня прозорості та підзвітності в діяльності органів управління бюджетом;

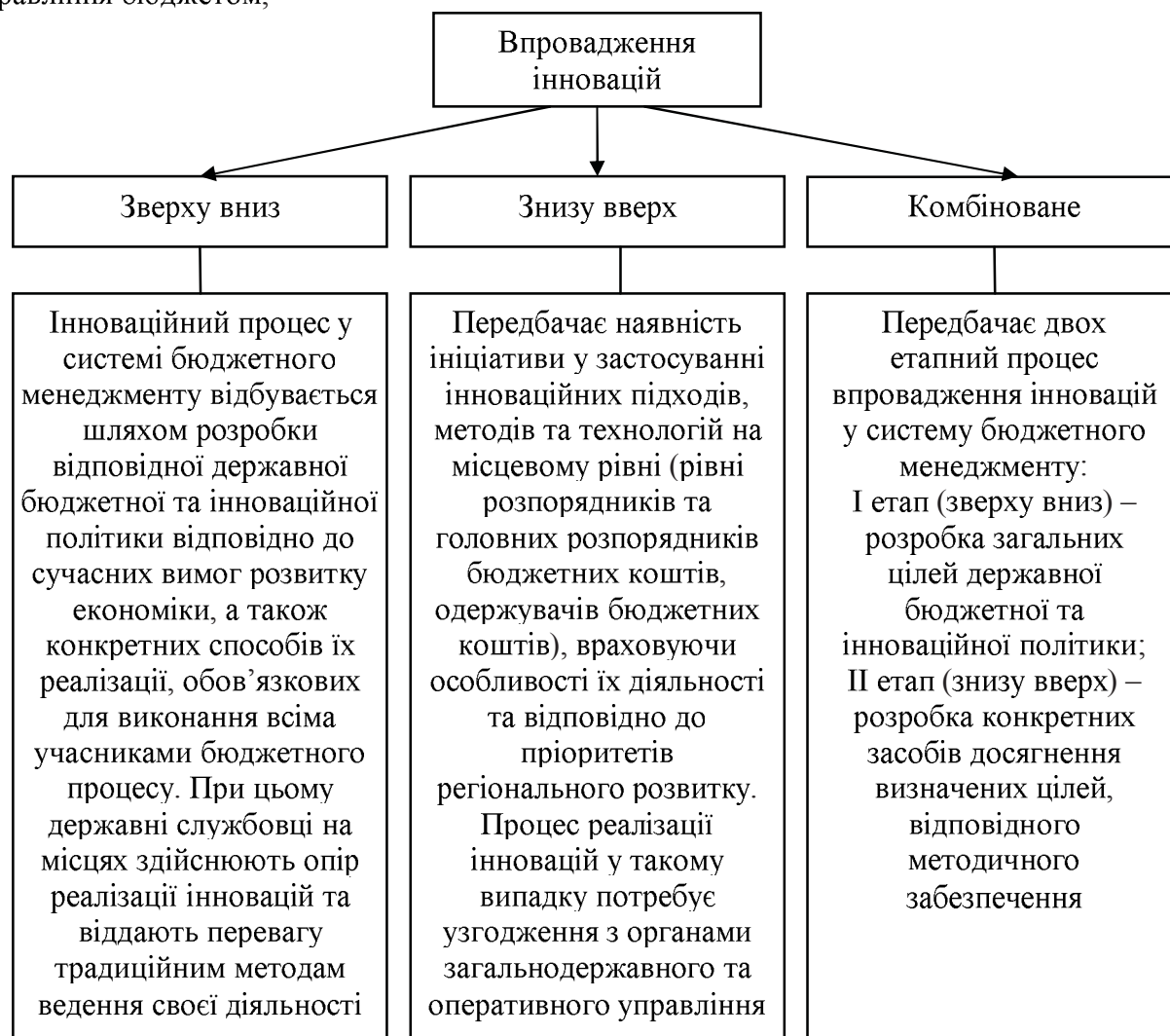


Рис. 3. Підходи до реалізації інновацій в системі бюджетного менеджменту (узагальнено за [16, с. 4, 18, с. 8])

- скорочення бюджетних витрат та підвищення їх ефективності;
- задоволення потреб громадян у наданні якісних публічних послуг;
- збільшення ефективності державного апарату;
- підвищення ефективності бюджетного процесу;
- підвищення репутації та іміджу державних та місцевих органів влади, які спонукатимуть міжнародне співтовариство до інвестування.

Реалізація інновацій у системі бюджетного менеджменту передбачає застосування принципів та інструментів управління інноваційними проектами та програмами як організаційних форм втілення та впровадження інновацій, що є перспективою подальших досліджень.

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>.
2. Глущенко Ю.А. Бюджетний менеджмент як дієвий механізм державного управління та місцевого самоврядування / Ю.А. Глущенко // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – №2. – С. 76–81.
3. Гусєв В.О. Управління структурними зрушеннями та інноваційно-інвестиційними процесами в економіці України : навч. посібник / В.О. Гусєв, О.М. Соколова ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Г. Бодрова. – К. : НАДУ, 2011. – 284 с.
4. Клець Л.Є. Бюджетний менеджмент : навч. посібник / Л.Є. Клець. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 640 с.
5. Князев С.Н. Управление инновациями и инновации в управлении / С.Н. Князев, И.И. Ганчеренок // Університетські наукові записки. – 2007. – № 3. – С. 41–44.
6. Кульчицький М.І. Проблеми та перспективи бюджетування в Україні / М.І. Кульчицький // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання Дніпропетровського аграрно-економічного університету. – 2012. – №6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1211>.
7. Михайленко С.В. Концептуалізація та функціональні характеристики системи бюджетного менеджменту / С.В. Михайленко // Зб. наук. пр. «Актуальні проблеми розвитку регіону». – Вип. 9. – Т. 2. – Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2013. – 335 с.
8. Мярковський А.І. Бюджетний кодекс України в контексті бюджетної реформи / А.І. Мярковський // Фінанси України. – 2009. – № 8. – С.3–18.
9. Реформування бюджетної системи України на інноваційних засадах монографія / колектив авторів [заг. ред. Ф. О. Ярошенка]. – К. : Міністерство фінансів України. – 2010. – 544 с.
10. Сафонова Л.Д. Бюджетний менеджмент : навч.-метод. посіб. / Л.Д. Сафонова. – К. : КНЕУ, 2001. – 186 с.
11. Фролов С.М. Основні теоретичні положення сучасного бюджетного менеджменту / С.М. Фролов, О.О. Білопільська // Збірник наукових праць «Вісник Української академії банківської справи». – Суми, 2010. – № 1. – С. 8–13.
12. Фролов С.М. Дослідження проблем організації і реалізації бюджетного процесу в Україні / С.М. Фролов // Механізм регулювання економіки. – 2010. – №3, Т.2. – С. 32-40.
13. Cohen, S. Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector / S. Cohen, W. Eimicke // 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, June 29-July 3, Atlanta. – 1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.columbia.edu/~sc32/documents/aspa96fnl.pdf>.
14. Kożuc, B. Inter-organizational collaboration and the public sector innovativeness – the case of Poland / B. Kożuch // International Journal of Contemporary Management. – 2013. – Vol. 12, No. 3. – Pp. 8–25.
15. Lynn L. Innovation and the public interest. Insights from the private sector / L. Lynn // Innovation in American Government. Challenges, Opportunities, and Dilemmas. Washington, DC: The Brookings Institution. – 1997. – Pp. 83-103 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econpapers.repec.org/paper/harwpaper/9301.htm>.
16. Mulgan G. Innovation in the Public Sector / G. Mulgan, D. Albury // London: Prime Minister's Strategy Unit/Cabinet Office, 2003. – 40 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.childrencount.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>.
17. Serrat O. Innovation in the Public Sector / O. Serrat // Knowledge Solutions. – 2012. – №117 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/29909/innovation-public-sector.pdf>.
18. Thenint H. Mini Study 10 Innovation in the public sector / H. Thenint // Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies. – 2010. – 51 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/inno-grips-mini-study-10_en.pdf.

References

1. Byudzhetyy kodeks Ukrayiny vid 08.07.2010 r. № 2456-VI. Web. < <http://zakon.rada.gov.ua/> >.
2. Glushhenko, Ju.A. “Byudzhetyy menedzhment yak diyevyy mehanizm derzhavnogo upravlinnya ta mistseвого samovryaduvannya.” *Derzhavne upravlinnja: teorija ta praktyka* 2(2013): 76-81. Print.
3. Gusjev, V.O., and O.M. Sokolova. *Upravlinnja strukturnymy zrushennjamy ta innovacijno-investycijnymy procesamy v ekonomici Ukrainy*. Ed. V. G. Bodrov. Kyiv: NADU, 2011. Print.
4. Klets, L.Ye. *Byudzhetyy menedzhment*. Kyiv: Centr uchbovoyi literatury, 2007. Print.

5. Knyazev, S.N., and I.I. Gancherenok. "Upravlenye ynnovacyyamy u ynnovacyy v upravlenyy." *Universytets'ki naukovi zapysky* 3(2007): 41-44. Print.
6. Kul'chyt's'kyu, M.I. "Problemy ta perspektyvy bjudzhetuvannja v Ukraini." *Efektivna ekonomika* 6(2012). Web. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1211>>.
7. Myhaylenko, S.V. "Konceptualizaciya ta funkcional'ni harakterystyky systemy byudzhetnogo menedzhmentu." *Zb. nauk. pr. «Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky regionu»* 9. 2(2013). Print.
8. Myarkov's'kyu, A.I. "Byudzhetnyy kodeks Ukrainy v konteksti byudzhetnoyi reformy." *Finansy Ukrainy* 8 (2009): 3-18.Print.
9. *Reformuvannya byudzhetnoyi systemy Ukrainy na innovacijnyh zasadah*. Ed. F. O. Yaaroshenko. Kyiv : Ministerstvo finansiv Ukrainy,2010. Print.
10. Safonova, L.D. *Byudzhetnyy menedzhment : navch.-metod. posibnyk*. Kyiv: KNEU, 2001. Print.
11. Frolov, S.M., and O.O. Bilopil's'ka. "Osnovni teoretychni polozhennya suchasnogo byudzhetnogo menedzhmentu." *Zbirnyk naukovykh prats «Visnyk Ukrainy's'koyi akademiyi bankivs'koyi spravy»* 1(2010): 8-13. Print.
12. Frolov, S.M. "Doslidzhennya problem organizatsiyi i realizatsiyi byudzhetnogo protsesu v Ukraini." *Mehanizm regulyvannya ekonomiky* 3.2 (2010) : 32-40. Print.
13. Cohen, S., and W. Eimicke. "Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector." *57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, June 29-July 3, Atlanta. 1996*. Web. <<http://www.columbia.edu/~sc32/documents/ aspa96fnl.pdf>>.
14. Kożuch, B. "Inter-organizational collaboration and the public sector innovativeness – the case of Poland." *International Journal of Contemporary Management* 12.3 (2013): 8-25. Print.
15. Lynn, L. "Innovation and the public interest. Insights from the private sector." *Innovation in American Government. Challenges, Opportunities, and Dilemmas*. Washington, DC : The Brookings Institution. 1997. 83-103. Web. <<http://econpapers.repec.org/paper/ harwpaper/9301.htm>>.
16. Mulgan, G., and D. Albury. *Innovation in the Public Sector*. London: Prime Minister's Strategy Unit/Cabinet Office, 2003. Web. < <http://www.childrencount.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>>.
17. Serrat, O. "Innovation in the Public Sector." *Knowledge Solutions*. 117 (2012). Web. <<http://www.adb.org/ sites/default/files/publication/29909/innovation-public-sector.pdf>>.
18. Thenint, H. "Mini Study 10 Innovation in the public sector." *Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies* (2010). Web. < http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/inno-grips-mini-study-10_en.pdf>.

Рецензенти:

Ткачук І.Г. – д.е.н., професор, зав. кафедри фінансів ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника";

Криховецька З.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника".

УДК 336.2

ББК 65.9(4Укр)261.4

Соколова К.Ю.

**ТЕРМІНОЛОГІЯ І ПРОБЛЕМАТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ**

Національний університет ДПС України,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра податків і митної справи,
08201, Київська область, м. Ірпінь, вул. Карла Маркса, 31,
тел.: 3804597 56595, 60353, 38 097 7200315,
e-mail: s_katya@ukr.net

Анотація. Досліджується управління податковими ризиками у діяльності органів Державної фіскальної служби України в процесі проведення контрольно-перевірочних заходів із платниками податків. Здійснено загальну характеристику державного управління податко-