

7) метод використання облікової політики полягає в розробленні варіанта облікової політики підприємства, що дозволяє оптимізувати податкові платежі;

8) метод використання переваг міжнародних договорів полягає в тому, що з резидентом країни, що уклала Конвенцію про уникнення подвійного оподаткування, оформлюється договір, як правило, на отримання пасивних прибутків, стосовно яких Конвенцією передбачений пільговий порядок оподаткування. У податковому плануванні дуже поширений механізм так званого шопінгу міжнародних угод, під яким розуміється використання переваг двосторонньої податкової конвенції резидентом третьої країни.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, на підставі проведеного аналізу було вдосконалено класифікацію методів податкового планування. Це підвищить ефективність заходів із податкового планування й дасть змогу оптимізувати добір схем податкового планування з метою систематизації їх.

Методика систематизації схем податкового планування виступатиме напрямом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Брызгалін А. В., Берник В. Р., Головкин А. Н. Налоговая оптимизация: принципы, методы, рекомендации, арбитражная практика. Екатеринбург: Налоги и финансовое право, 2002. 272 с.
2. Злобина Л. А., Стажкова М. М. Оптимизация налогообложения экономического субъекта: учеб. пособие. М.: Академ. Проект, 2003. 240 с.
3. Козенкова Т. А. Влияние налогового планирования на финансовые результаты деятельности предприятия: дис. ... канд. экон. наук. М., 2000. 169 с.
4. Макаров М. Г. Исследование и разработка оптимизационной модели налогообложения коммерческих предприятий малого и среднего бизнеса: дис. ... канд. экон. наук. М., 2001. 155 с.
5. Муравьев В. В. Организация налогового планирования на предприятии. *Аудит и финансовый анализ*. 2001. № 2. С. 3–102.

Надійшла до редколегії 15.05.2018 р.

УДК 35.354

КОНЦЕПТ “КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ” У ДОСЛІДЖЕННІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Зубчик О. А.,

*к. філос. н., доц., доцент кафедри державного управління,
Київський державний університет ім. Тараса Шевченка,
м. Київ*

Показано, що конкурентоспроможність як аналітичний інструмент дає можливість досліджувати ефективність державного управління. Наведено методики та моделі дослідження конкурентоспроможності країн. Адміністративна ефективність є фактором підвищення конкурентоспроможності країни. Проаналізовано зміст визначень ефективності державного управління. Розглянуто адміністративну ефективність у контексті предметного поля науки державного управління..

Ключові слова: конкурентоспроможність країни, ефективність, державне управління, адміністрація, державна політика, концепт.

© Зубчик О. А., 2018

Zubchuk O. A.,
*PhD in Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor of Public Administration, KNTShUn, Kyiv*

CONCEPT OF “COMPETITIVENESS” IN THE STUDY OF ADMINISTRATIVE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION

It is shown that competitiveness as an analytical tool provides an opportunity to study the efficiency of public administration. The methods and models of competitiveness research of countries are presented. Administrative efficiency is a factor in increasing the competitiveness of the country. The content of definitions of the efficiency of public administration is analyzed. Administrative efficiency in the context of the subject field of public administration science is considered.

Key words: competitiveness of the country, efficiency, public administration, administration, state policy, concept.

Постановка проблеми. У зарубіжній та вітчизняній науковій думці сформовано різноманітні підходи до розуміння ефективності державного управління як загальної соціальної ефективності державного управління, як ефективності організації і функціонування суб'єктів державного управління та як ефективності діяльності управлінських органів і посадових осіб, але принципи, критерії та фактори дослідження ефективності є досить розмитими, незбалансованими, не містять чітких змістовних маркерів, а разом з тим, можуть бути не завжди й такими, що повною мірою відбивають якісний результат діяльності органу державного управління. Концепт “конкурентоспроможність” містить набір змістовних маркерів за допомогою яких може бути відображено результат. Крім того, метою ефективного державного управління стає реалізація стратегій, що узгоджуються зі змінами у сфері глобального, регіонального ринків щодо ефективного включення в світову економіку та підвищення конкурентоспроможності країни, антикризового регулювання, структурно-технологічної перебудови, підвищення рівня життя населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конкуренція, як суспільний феномен, політична проблема, та проблема підвищення конкурентоспроможності держави, країни, суспільства, як предмет досліджень економічних і соціогуманітарних наук, загалом не нові. Ефективність державного управління – зміст поняття, підходи до оцінювання, результативність та обмеженість окремих методологій – досліджується останнім часом досить часто та змістовно (В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, В. Баштанник, М. Бол'ридж, К. Вайс, Е. Ведунг, В. Воротін, Р. Каплан, А. Мельник, Н. Нижник, О. Оболенський, О. Ткачова, І. Шульга). Разом з тим у гаузі науки державного управління науковій проблемі потенціалу концепту “конкурентоспроможність” у контексті дослідження ефективності державного управління приділяється не виправдано мало уваги.

Мета статті – розкрити можливості концепту “конкурентоспроможність” у контексті дослідження результативності та ефективності функціонування державних механізмів управління, суб'єктів державного управління.

Виклад основного матеріалу. Дослідження конкурентоспроможності як результату ефективного державного управління, зокрема, як ефективності адміністрування, мають важливе практичне значення, як для держав-лідерів, так і для тих держав, які прагнуть покращити своє становище у сучасному світі, що постійно змінюється. Конкурентоспроможність – це не лише економічні показники, це оцінка наслідків важливих для стабільного розви-

тку суспільно-політичних та управлінських явищ і процесів. Постає завдання дослідити поняття адміністративної ефективності у контексті розуміння конкурентоспроможності країни, з'ясування сутності підвищення конкурентоспроможності країни як управлінської проблеми, з'ясування можливостей адміністративної ефективності фактору підвищення конкурентоспроможності країни.

Одна з особливостей сучасного (з 50-х рр. ХХ ст. до теперішнього часу) етапу розвитку науки державного управління – це не тільки переосмислення досягнень попереднього розвитку галузі, а пошук нового більш дієвого інструментарію. Дискутуються питання структури, поведінки, культури організації (концепція організаційного розвитку), питання дослідження проблем адміністрування, державних політик, наукового їх обґрунтування (новий державний менеджмент) у контексті підвищення ефективності функціонування системи державного управління. А також, завдяки її адаптивності, гнучкості, професіоналізму державних службовців, базуванні прийняття рішень на науковій обґрунтованості, сучасних знаннях. В. Вілсон, Ф. Гуднау, М. Вебер – саме з цими іменами пов'язують початок формування науки державного управління. Ідея В. Вілсона про “адміністративну ефективність” показує, як можна використовувати в адміністративно-державному управлінні методи організації та управління, що вже довели свою ефективність на основі високого професіоналізму адміністрування в бізнесі, адже “питання управління – це не політичні питання” [1], тому державні службовці мають добиратися за їхньою професійною компетентністю, а не політичною приналежністю, гендерною ознакою тощо. Поділяючи цю ж думку, Ф. Гуднау вважав, що функції між політиками і адміністраторами повинно бути чітко розмежовано, причому політики контролюють діяльність адміністраторів, а останні, у свою чергу, підпорядковуються рішенням політиків. Він вважав, що “адміністрація” в народі означає виконавчу чи адміністративну владу..., “адміністрація”, коли вона використовується як показник функціонування влади, здатна просувати ідею про те, що цю функцію уряду можна знайти лише в роботі влади, яку окремо називають виконавчими чи адміністративними органами. Їх, у свою чергу, можна сприймати як обмежені виконанням функції адміністрації...” [2, с. 20]. М. Вебер також був переконаний, що політика не має бути професією чиновника. Державний службовець має “керувати” перш за все неупереджено, причому ця вимога може бути застосована навіть до “політичних” управлінських чиновників, які здійснюють управлінські функції як професійну роботу, через діловий службовий обов'язок (*sine ira et studio*, “без гніву і пристрасті він повинен вершити справи”) [3, с. 161]. Тому чиновники рекрутуються до складу апарату управління виключно на основі своєї освіти, професіоналізму і компетентності, і ці ж якості постійно підтримують їхню владу. Отже, завдання службовців державної адміністрації полягає в умінні застосовувати управлінські принципи до конкретних ситуацій. Професійні державні службовці – це не тільки висококваліфіковані фахівці духовної праці, а й люди честі. Без цього, на думку М. Вебера, виникає б фатальна небезпека жахливої корупції та низького міщанства, що поставило б під загрозу суто технічну ефективність держапарату.

Під впливом цих ідей провідне місце в теорії державного управління відразу ж зайняли питання наукового управління (менеджменту), незалежного від політичної ідеології. Натомість Г. Райт зауважував, що у цьому питанні є й інші традиції, відмінні від американської, щодо розуміння предмета

державного управління) [4], де традиційно державне управління вважають виконавчим аспектом урядування, “воно ніби складається з усіх тих видів діяльності, які потрібні для здійснення курсу вибраних посадових осіб, а також діяльності, яка асоціюється з розвитком цих курсів” [4, с. 10].

Ці проблеми не втратили своєї актуальності і сьогодні. Більше того, їхній розгляд отримав додатковий фокус уваги – аналіз державного управління, публічного управління та адміністрування з точки зору ефективності. Як оцінити ефективність, економічність, результативність тощо, коли йдеться про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування?

У вітчизняній науці державного управління пропонуються окремі точки зору. Зокрема, досліджуючи ефективність державного управління, як результат, співвідношення між витратами на його досягнення, В. Білоус розрізняє три основних поняття ефективності державного управління: “загальну соціальну ефективність державного управління”, “ефективність організації і функціонування суб’єктів державного управління” та “ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб” [5].

Разом з тим у більшості зарубіжних країн, оцінюючи соціально-економічні результати діяльності державного сектора, беруть показники ефективності та результативності. Зокрема, Л. Приходченко, розглядаючи питання про можливість підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, обґрунтувала принципи оцінювання. Це об’єктивність, системність, диференціація на зовнішню та внутрішню ефективність, порівняння, процес (постійність оцінювання), комплексність, динамічність. Автором описана проста модель оцінювання ефективності (“мета – вхідні ресурси – внутрішній процес – ефективність/продуктивність”), але конкретних критеріїв не надано. Разом з тим автором зроблене узагальнення, що оцінки ефективності залежать від низки умов (політичних, економічних, соціальних, природних, науково-технічних) і є історично відносними з плином часу, яка б складова (функціональна, діяльнісна, витратна) не бралася до уваги суб’єктами її здійснення [6, с. 8–9]). Можна припустити, що під ефективністю у даному випадку розуміють співвідношення між продуктом та ресурсами, які пішли на його створення з огляду на результат, а під результативністю ступінь досягнення декларованих цілей. Детально різні теоретичні підходи до трактування поняття “ефективність державного управління” описані також В. Фомінін [7]. Якщо ефективність розглядати на основі результативності – отримаємо як показник результат професіоналізму адміністрації (адміністративну результативність – адміністративну ефективність). Вона є наслідком застосування дієвих методів управління за зразком, як у бізнесі, як міра виділення ресурсів і критерій кінцевої оцінки рішень з державного управління. Це дозволяє здійснити розмежування політики та управління, дає чіткі критерії до кандидатів, показує вимірюваність результатів, регламентацію функцій, береться до уваги мотивація. Але ми матимемо й те, що перебування чиновників на посадах знижує ефективність роботи апарату і, що є найголовнішим, суперечить “раціональному принципу” оцінювати кожну людину і ситуацію за значущістю й неповторністю. Також можна говорити про обмеженість “влади компетенцій” “владою харизми” (В. Вілсон, Ф. Гудна, М. Вебер). Ефективність також часто розглядається і як корисність, здатність задовільнити потреби суспільства, як результативність – ефект впливу суб’єкта на об’єкт управління (Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс, І. Розпутенко). На нашу думку, основний мінус у тому, що тут ми отримуємо більшу суб’єктивність оці-

нювання. Коли йдеться про ефективність як результат, зіставлений із витратами на його досягнення (причому витрати включають як прямі витрати на систему управління, так і витрати на реалізацію управлінських рішень (А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко), маємо можливість зіставлення мети, цілей та ресурсів.

Окрім того, ефективність державного управління пропонується також досліджувати через політико-управлінські відносини за допомогою кількісних та якісних показників. Розглядаючи такі відносини як систему масового обслуговування, зокрема, І. Шульга [8] для визначення кількісних показників роботи державного органу влади застосовує дослідження операцій немарківських систем масового обслуговування. Автору це дало змогу, по-перше, окреслити можливості застосування математичного апарату для вивчення результативності політико-управлінських відносин з урахуванням специфіки державотворення в Україні, по-друге, розробити методичні рекомендації щодо застосування дослідження операцій для немарківських систем масового обслуговування з метою визначення кількісних показників роботи органу державної влади на конкретних прикладах, по-третє, зробити висновки про те, що на сучасному етапі державотворення Україні притаманна гібридна модель політико-управлінських відносин, що характеризується відсутністю чіткого розмежування як між політиками і державними службовцями, так і щодо їхньої участі в розробленні політичного курсу розвитку держави [8]. Разом з тим можемо припустити, що ця методологія має і обмеження в дослідженні, зокрема в теорії прийняття управлінських рішень.

Отже, у вітчизняній науковій думці ефективність державного управління досить часто розуміють через результативність управління (Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс, І. Розпутенко) [9], як цільову спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління, а “результативність управління” – це ефект впливу суб’єкта на об’єкт управління. Тому оцінка ефективності державного управління – це доволі складна проблема. Як наголошує О. Ткачова, “складність цієї проблеми полягає у відсутності в державному секторі єдиного показника результату, яким є для комерційних структур прибуток” [10].

Як виміряти результат діяльності установи державного сектора управління (органу державної влади, місцевого самоврядування, організації, підприємства тощо, який виконує певні функції в галузі державного, адміністративного, партійного, громадського, комерційного управління, контролю, нагляду)? О. Ткачова дослідила, що поширеним тлумаченням ефективності управління (А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко) є “результат, зіставлений із витратами на його досягнення (причому витрати включають як прямі витрати на систему управління, так і витрати на реалізацію управлінських рішень)” [10].

Нині в Україні все частіше ефективність державного управління пов’язують з компетенціями державних службовців. Під час реформування державного управління в Україні питання професійних компетентностей кандидатів є одним із ключових серед критеріїв побудови нової системи державної служби. З цією метою Урядом України схвалена Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ, яку розраховано на період до 2020 р. і яка “повинна забезпечити оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєво збільшити ефективність їх роботи з підго-

товки та реалізації ключових національних реформ, спрямованих на підвищення рівня життя громадян України та зростання позицій нашої держави у світових рейтингах конкурентоспроможності” [11].

Тож, є потреба глибше проаналізувати, по-перше, зв'язок ефективності державного управління з конкурентоспроможністю країни та, по-друге, глибше дослідити аналітичні можливості конкурентоспроможності.

В Україні конкурентоспроможність досліджують наукові колективи Національного інституту стратегічних досліджень при Президентіві України (під керівництвом Я. Жаліло) [12], Інституту економіки та прогнозування НАН України (під керівництвом І. Крючкової) [13], Ради конкурентоспроможності України (під керівництвом Ю. Полунєєва), економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка (під керівництвом Б. Базилевича), Центру ринкових реформ (під керівництвом В. Ланового).

Конкурентоспроможність національних економік і країн визначається численними і досить різноплановими факторами. Про це свідчать щорічні звіти Всесвітнього економічного форуму (The Global Competitiveness Report), який складає рейтинг країн на Індексі глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) [15] та провідного європейського Інституту менеджменту (Швейцарія), який здійснює дослідження країн, укладаючи “Щорічний рейтинг глобальної конкурентоспроможності” (The IMD World Competitiveness Yearbook) [16].

Експерти Всесвітнього економічного форуму визначають конкурентоспроможність як сукупність установ, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності економіки, яка, у свою чергу, встановлює рівень процвітання, якого може досягти економіка. Індекс конкурентоспроможності (GCI) поєднує в собі 114 показників, що фіксують поняття, яке має значення для продуктивності та довгострокового процвітання. Ці показники згруповано у 12 блоків: інститути, інфраструктура, макроекономіка, навколишнє середовище, здоров'я та початкова освіта, вища освіта та навчання, ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, розвиток фінансового ринку, технологічна готовність, розмір ринку, бізнес та інновації. Ці стовпи по черзі організовано в три підіндекси: основні вимоги, підвищення ефективності, інновації, фактори. Ці підіндекси отримують різну вагу в розрахунку загального індексу залежно від стадії розвитку кожної окремої економіки, зокрема за ВВП на душу населення та часткою експорту сировини. Індекс включає статистичні дані організацій міжнародного рівня (МВФ, Світовий банк, спеціалізовані установи Організації Об'єднаних Націй) та результати експертного опитування.

На даний час використовують різні методи та моделі конкурентоспроможності, індекси та окремі індикатори. Відомі такі, як класична модель, модель Портера, модель подвійного ромба, дев'ятифакторна модель та модель двоїстого подвійного конкурентного ромба, окремі з яких наведено в описі та узагальненні В. Берестенком (2011) [17]. Крім того, є й інші міжнародні рейтинги країн, що віддзеркалюють позиції країн світу за загальними статистичними показниками, а також спеціальними соціальними, економічними та політичними індексами й рейтингами. Наведімо групування цих методів та моделей з коротким аналізом “сильних” сторін та недоліків.

Аналітичні, матричні моделі – це класична модель, модель Портера, модель подвійного ромбу, модель дев'яти факторів, модель конкурентного ромба, матриця “темпи зростання/частка ринку” (БКГ), матриця “прива-

близькість галузі/становища в конкуренції” (матриця Мак-Кінсі), SWOT- та PEST-аналіз. З їхньою допомогою здійснюється оцінювання відповідності мети стратегії управління та ресурсів, можливість оцінювання поточного стану та можливість прогнозу. Особливість в тому, що вони мають самодостатність щодо висновків, а також у комплексності таких досліджень. Зокрема, застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та за потреби розробити відповідні заходи для змін. Але в них відсутні кількісні виміри, вони мають загальний характер рекомендацій, що не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших напрямків розвитку. Більше того, ринкові параметри розглядаються у статичі. Отже, це призводить до помилок в оцінюванні перспектив, конкурентоспроможності напрямів державної політики, розвитку, які оцінюються поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо).

Економіко-математичні, математичні методи та математичні моделі оцінки та управління конкурентоспроможністю промисловості, галузі, регіону, що функціонує в ринкових умовах. Вони містять показники, які характеризують конкурентоспроможність вироблених суспільних благ, вартості та структури капіталу, що фінансує ринкову діяльність (фінансова сфера), інтегральні показники, подані у вигляді середньозважених характеристик, відбивають конкурентоспроможність різних сфер діяльності, розрахунок чистих показників.

Комплексні, що беруться на основі індексів. Це, по-суті, зведені індекси. Серед них такі, як індекс глобальної конкурентоспроможності, розвитку людського потенціалу, задоволення життям, демократії, глобальний індекс миру, неспроможності держав, сприйняття корупції, економічної свободи, легкості ведення бізнесу, логістичної ефективності, прав власності, інновацій, тощо. Для них характерна деталізація критеріїв, комплексність, можливість використання показника корисного ефекту, одночасність відображення ступеня задоволення суспільства та ефективності діяльності. Проте вони мають суб'єктивні оцінки, можливість інтерпретації окремих даних, можлива нерівнозначність показників. А конкуренція індексів між собою може спричинити викривлення загальної оцінки.

Одиничні та комплексні методи будуються на основі статистики. Одиничні показники, наприклад, ВВП/душ. та комплекс одиничних показників, наприклад, індикатори рівня життя (Кальверта – В. Хендерсон). Їхня особливість – це відносна простота та легкість здійснення розрахунку, врахування окремих одиничних показників, систематичність розрахунків відповідними установами. Хоч і тут можливі похибки при зведенні показників, неможливість оперативного розрахунку без даних статистичних звітів відповідальних державних установ.

Варто зауважити, що сьогодні матричні методи відіграють важливу роль у стратегічному аналізі політики. Проте всі вони потребують повної та надійної інформації відносно стану сегменту державної політики, сильних та слабких сторін. У зв'язку з цим побудова матриць повинна супроводжуватись постійною роботою зі збирання інформації, що в наш час не здійснюється на системній основі.

У науковій літературі останніх десятиліть отримало розроблення поняття соціальної ефективності. Як альтернатива економічної (або механічної) ефективності, поняття соціальної ефективності в даному контексті визначає функцію мінімізації трансакційних витрат і безпосередньо пов'язано з ефективністю функціонування механізму координації соціальних взаємодій. Концептуалізація самого поняття “конкурентоспроможність” поруч з поняттям “соціальна ефективність” потребує врахування того, що соціальна ефективність адміністрації полягає в зменшенні на макрорівні політичної невизначеності, формулюванні чітких правил гри і контролі їхнього виконання, врахування ролі внеску суспільства в підвищення здатності держави ефективно проводити і пропагувати колективні заходи, та підвищення потенціалу державного управління шляхом створення ефективної системи норм і правил, які прояснюють соціальні взаємодії та обмежують ризики.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Уведення та поширення у практиці дослідження, аналізі та консультуванні здобутків наукової теорії державного управління, зокрема результатів глибоких досліджень конкурентоспроможності, не лише економічних показників, а оцінки наслідків важливих для стабільного розвитку суспільно-політичних та управлінських явищ і процесів, сприятиме зайняттю провідного місця наукового управління (менеджменту) незалежного від політичної ідеології.

Завдання адміністративної ефективності як показника – це відображення розуміння діяльності інститутів, яка залежить від ефективності і поведінки як державних, так і приватних учасників. Це правова та адміністративна основа, у рамках якої особи, фірми та уряди взаємодіють між собою. Саме вона визначає якість державних установ. Через цей інструмент країна впливає на конкурентоспроможність країни, зростання економіки і добробут суспільства.

Дослідження трансформації концепту “конкурентоспроможність” у контексті суспільного розвитку у найбільш поширених та впливових теоріях може дати додаткові можливості аналізу ролі суб'єктів суспільно-політичних та державноуправлінських відносин у контексті вивчення державної політики як механізму державного управління.

Список використаних джерел

1. Woodrow Wilson. The Study of Administration. Source: *Political Science Quarterly*, Vol. 2, No. 2 (Jun., 1887). P. 197–222. URL: <http://www.jstor.org/stable/2139277>.
2. Frank Johnson Goodnow. *Politics and Administration: A Study in Government*. New York: The Macmillan company; London: Macmillan & co., ltd. 1900. 302 p. (P. 20). URL: https://ia800304.us.archive.org/29/items/politicsadminis00good/politicsadminis00good_bw.pdf.
3. Макс Вебер. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ, 1998. С. 157–172.
4. Райт Г. Державне управління / пер. з англ. В. Івашко. Київ: Основи, 1994. 191 с.
5. Білоус В. В. Ефективність діяльності органів державної влади. URL: <http://kds.org.ua/blog/efektivnist-diyalnosti-organivderzhavnoi-vladi>.
6. Приходченко Л. Ефективність діяльності органів публічної влади: інструменти та фактори оцінювання. *Збірник наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2009. Вип. 1. С. 3–12.
7. Фомін В. В. Теоретичні підходи до трактування поняття “ефективність державного управління”. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_11_27.
8. Шульга І. Л. Політико-управлінські відносини в системі державного управління: тенденції, концепції, удосконалення: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 “Теорія та історія держ. упр.” / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2016. 20 с.
9. Ефективність державного управління / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін.; за заг. ред. І. Розпугатенка. Київ: К.І.С., 2002. 420 с.

10. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2013. № 2. С. 30–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_2_6.

11. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249552384>.

12. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базиліук, Я. В. Белінська та ін.; за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2005. 388 с.

13. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення / за ред. д-ра екон. наук І. В. Крючкової. Київ: Основа, 2007. 488 с.

14. Полунєєв Ю. В. Конкурентоспроможність країни як національна ідея або останній шанс для України. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч 1. С. 152; Полунєєв Ю. В. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни як домінанта стратегічного антикризового управління. *Економічний часопис – XXI*. 2011. № 1/2. С. 23–27.

15. The Global Competitiveness Index. Report 2017. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports>.

16. The IMD World Competitiveness Yearbook. 2017. URL: <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>.

17. Берестенко В. І. Сучасні підходи до аналізу національної конкурентоспроможності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2011. № 2. С. 62–68.

18. Енциклопедичний словник з державного управління. Ч. 1: А–Г / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2010. С. 1–128.

Надійшла до редколегії 15.05.2018 р.

УДК 336.22:658

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ВАРІАТИВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ В ДЕРЖАВНОМУ ТА КОРПОРАТИВНОМУ ПОДАТКОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Ревенко О. В.,

*к.е.н., доц., доцент кафедри митної справи та оподаткування,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,
м. Харків*

Розглянуто специфіку податкового планування з точки зору різних суб'єктів податкового менеджменту. Вдосконалено методичний підхід до формування варіативних елементів стратегії у державному та корпоративному податковому менеджменті на основі принципу альтернативності.

Ключові слова: державний податковий менеджмент, корпоративний податковий менеджмент, еквіфінальність, податкова стратегія.

Revenko O. V.,

*PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Custom Business and Taxation Department,
KhNUE, Kharkiv*

FEATURES OF THE FORMATION OF VARIATIONAL ELEMENTS OF THE STRATEGY IN PUBLIC AND CORPORATE TAX MANAGEMENT

The specifics of tax planning in terms of different subjects of tax management are considered. The methodical approach to the formation of variational elements of the strategy in the state and corporate tax management on the basis of the principle of alternative is improved.

Key words: state tax management, corporate tax management, equal finality, tax strategy.