

УДК 338.24:333.02

**Покатаєва О.В.***доктор економічних наук, професор, перший проректор  
Класичного приватного університету***Скоринін А.П.***аспірант  
Класичного приватного університету*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**АНОТАЦІЯ**

Досліджено інноваційні підходи підвищення рівня конкурентоспроможності податкової політики в умовах розвитку національної економіки в контексті використання теорії управління змінами на рівні національної економічної системи. Виділено основні етапи процесу управління змінами податкової політики. Проаналізовано зміст основних стратегічних документів в частині заходів щодо податкової системи в контексті послідовності виконання першочергових та другорядних завдань. Запропоновано підхід на основі використання положень теорії управління проектами в частині використання PERT – аналізу для удосконалення структури стратегічних документів, що може стати підґрунтям для удосконалення планів-графіків виконання стратегічних змін у напрямку досягнення їх повної реалізації та передбачуваності ступеню виконання не тільки для реалізації нового вектору податкової політики, а і розвитку національної економіки в цілому.

**Ключові слова:** інноваційні підходи, конкурентоспроможність податкової політики, управління змінами податкової політики, національна економіка.

**АННОТАЦИЯ**

Исследованы инновационные подходы повышения конкурентоспособности налоговой политики в условиях развития национальной экономики в контексте использования теории управления изменениями на уровне национальной экономической системы. Выделены основные этапы процесса управления изменениями налоговой политики. Проанализировано содержание основных стратегических документов в части мероприятий по налоговой системе в контексте последовательности выполнения первоочередных и второстепенных задач. Предложен подход на основе использования положений теории управления проектами в части использования PERT – анализа для совершенствования структуры стратегических документов, что может стать основой для совершенствования планов-графиков выполнения стратегических изменений в направлении достижения их полной реализации и предсказуемости степени выполнения не только для реализации нового вектора налоговой политики, а и развития национальной экономики в целом.

**Ключевые слова:** инновационные подходы, конкурентоспособность налоговой политики, управления изменениями налоговой политики, национальная экономика.

**ANNOTATION**

Innovative approaches to increase the level of competitiveness of tax policy in the conditions of development of the national economy in the context of using the theory of change management at the level of the national economic system are investigated. The main stages of the process of managing tax policy changes are highlighted. The content of the main strategic documents concerning the tax system measures in the context of the sequence of implementation of priority and secondary tasks is analyzed. The approach based on the use of the provisions of the project management theory as part of the use of PERT analysis for improving the structure of strategic documents is suggested, which may become the basis for improving the plans of execution of strategic changes in the direction of achieving their full realization and predictability of the degree of implementation not only for the imple-

mentation of a new vector of tax policy, and its development of the national economy as a whole.

**Key words:** innovative approaches, competitiveness of tax policy, management of changes in tax policy, national economy.

**Постановка проблеми.** Зміни в сфері оподаткування за останні роки здійснювалися, в основному, за допомогою методу їх реалізації – реформ, що забезпечують збереження функціональної структури, проте, в оновленому нормативно-правовому полі. Недоліком проведених реформ в сфері оподаткування є їх обмеження завданнями реструктуризації податкової системи, а не свідомим прийняттям відповідальності за результати управління та встановлені цілі. Також, відзначена їх концентрація у певні періоди розвитку держави, зокрема, кризові, що також підтверджує нестачу стратегічних заходів.

Наразі практично отримані результати реформування податкової системи дають змогу стверджувати, що кінцевих цілей його все ще не досягнуто, проте, із плином часу вже є доцільним перегляд стратегічних орієнтирів відновлення позитивних тенденцій в країні та актуалізації стратегічних завдань, встановлення відповідно до проблем сьогодення нових правил та установ щодо подальшої взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку теорії управління змінами займалися такі провідні вчені як Д. Тис, І. Адієс, М. Камерон, В. Катькало, Г. Широкова, Н. Абрикеев, Дж. Ходкінсон, Дж. Коттер, Д. Коен, Г. Хамел, К. Прахалал, Р. Ван-Де-Вен, Р. Пул, Н. Фосс, Р. Грант, А. Арменакіс, К. Левін, Л. Грейнер, М. Грін, М. Хаммер, П. Друкер, І. Ансофф, К. Ендрюс, П. Болмен та інші.

**Постановка завдання.** У наукових доробках фахівців спостерігається еволюція розвитку даної теорії від положень процесно-функціонального, системного, ситуаційного підходів до бізнес-процесного підходу. Проте, питаннями управління змінами на рівні національної економічної системи з метою підвищення рівня конкурентоспроможності податкової політики приділено недостатньо уваги.

**Виклад основних результатів дослідження.** В контексті теорії змін та положень системного підходу конкурентоспроможність розглядається як властивість системи функціонування

податкової політики, що проявляється здатністю встановлювати цілі відповідно до внутрішніх можливостей та зовнішнього впливу таким чином, щоб досягати на основі прийнятих у суспільстві соціально-економічних механізмів управління співвідношенням наступних параметрів:

- доходної та витратної частини бюджетів;
- власного та залученого капіталу в національну економіку;
- часток фінансового результату, що передається у вигляді обов'язкових платежів у бюджет та залишається у суб'єкта господарювання;
- витрат на обслуговування процесів оподаткування (адміністрування, податковий контроль, консультування тощо) до доходної частини як держави, так і платників податків;
- фіскальної та регулюючої функцій оподаткування;
- закріплених доходів за рівнями бюджетів (частка до місцевих та частка до державного бюджетів).

На структурному рівні зміни у структурі податкової системи здійснювалися однобічно, в інтересах поповнення державного бюджету, тоді як час, який витрачається на адміністрування податків і зборів, кількість яких значно скоротилася, залишається досить значними. Крім того, цільові зміни залишаються безрезультатними. Як приклад, впроваджені заходи щодо екологізації податкової системи є мало відчутними для навколишнього природного середовища та екологічної ситуації в країні.

Основними етапами процесу управління змінами податкової політики виступають наступні:

- аналіз параметрів наявного порядку функціонування системи, його регламент. Виявляються позитивні та негативні явища, формується коло ризиків та сценарії їх попередження, оцінюються наслідки їх реалізації;
- оцінювання стійкості системи та флуктуацій за параметрами системи. Внутрішні збурення та вплив зовнішніх факторів обумовлюють появу нових флуктуацій, що дестабілізує систему по-різному на період  $t$ ;
- ідентифікація причин та усвідомлення необхідності змін. Дійсність та достовірність виявлених причин значно спрощує встановлення причинно-наслідкових зв'язків для обґрунтування змін там, де вони дійсно необхідні. Усвідомлення їх необхідності виступає головною рушійною силою їх реалізації;
- стратегія, тактика реалізації змін. На даному етапі співставляються необхідність змін до реальних можливостей їх реалізації;
- комбінація планових та ситуативних змін дає змогу забезпечити синергетичний ефект від їх застосування;
- інформаційні та регуляторні канали реалізації змін забезпечують комунікацію всього процесу;
- стабілізація системи за параметрами нового порядку;

- накопичення потенціалу системи до змін;
- поява нових флуктуацій і знову аналіз параметрів наявного порядку функціонування системи, його регламент.

Першочерговість даних завдань суперечлива, оскільки більшість зазначених процесів взаємообумовлені та пов'язані між собою, в такому випадку ефективним є розробка одночасних заходів, що давало б змогу отримати синергетичний ефект від їх реалізації.

Крім того, проблемним питанням залишається невідповідність у часі змін податкової політики змінам соціально-економічного становища в країні, тобто їх запізнення, що обумовлює несвоєчасність та зниження актуальності заходів.

На підставі зазначеного та в умовах обмеженої статистичної інформації доцільним є використання проектного методу – PERT, за яким передбачено дослідження та розподіл часу на реалізацію проектів, у нашому випадку змін податкової політики. У результаті використання даного методу обґрунтовується можливість скорочення часу на реалізацію заходів в сфері оподаткування, що відповідають змінам вектору податкової політики країни, за допомогою використання методу критичного шляху. Зазначений підхід дасть змогу сконцентрувати усі ресурси саме на визначеному шляху досягнення поставленої мети, не відволікаючи їх від другорядних етапів його проходження.

Проте, його застосування обмежується формою стратегічних документів, що передбачають дорожню карту реалізації заходів щодо прийнятих змін в сфері оподаткування. Розглянемо зазначене питання на прикладі Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки, структура якого відповідає загально прийнятій для стратегічних документів та визначається наступними складовими: зміст основного завдання, найменування заходу, строк виконання, відповідальні за виконання, індикатори виконання [1].

Аналізуючи зміст стратегічного документу в частині заходів щодо податкової системи відзначимо, що відсутня їх послідовність, не відзначається першочергові та другорядні завдання, за період їх виконання приймається певний квартал року.

Таким чином, має перелік заходів, що чітко обмежується періодом виконання на тлі відсутності послідовності дій. Не зазначається, у разі невиконання або часткового виконання заходу у визначений період, яким чином змінюється послідовність етапів їх виконання, чи переглядаються індикатори виконання. Також, чи може виконуватися наступний захід, якщо попередній або суміжний ще не виконано? Зазначені питання є вагомими, оскільки більшість стратегічних документів в Україні мають декларативний характер, залишаються частково виконаними або взагалі, накладаються у період свого виконання на інший, ще діючий, та ду-

блюючий за змістом стратегічний документ [2]. В результаті, регламент здійснення податкових змін порушується, що обумовлює необхідність залучення додаткових ресурсів, таким чином, більшість з них зустрічають супротив з боку суб'єктів оподаткування.

Враховуючи положення PERT аналізу, структурний елемент «строк виконання» пропонуємо переглянути в контексті наступних його форм (рис. 1).

У результаті, за PERT, загальний час на виконання заходу буде оцінюватися наступним чином [3]:

$$tE = (tO + 4tM + tP) / 6, \quad (1)$$

– де (tM) – найбільш вірогідний період реалізації конкретних операцій;

– (tO) – оптимістичний період реалізації конкретних операцій;

– (tP) – песимістичний період реалізації конкретних операцій.

Оцінюючи період виконання стратегічного заходу в певному коридорі дає змогу збалансувати показники між реальними та закладеними фахівцями резервами часу, наприклад, на форс мажорні обставини. PERT використовується на сформованому масиві знань про вже здійснені заходи реалізації стратегічних документів, проте, за середніми значеннями оцінок часу їх виконання.

Уточнення структури стратегічних документів в частині заходів їх реалізації дасть змогу більш вірогідно визначати період їх виконання та оцінювати ризики невиконання на кожному із етапів. Розглянемо пропонувані підхід на прикладі окремих заходів в сфері змін податкової системи відповідно до плану з реалізації

Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки. Кожен захід досліджується за наступними параметрами відповідно до методології PERT-аналізу (рис. 2):

$$P = \langle F_r, F_p, S_r, S_p, t, R, V, Z \rangle, \quad (2)$$

- $F_r$  – ранній фініш, час;
- $F_p$  – пізній фініш, час;
- $S_r$  – ранній старт, час;
- $S_p$  – пізній старт, час;
- $t$  – тривалість, час;
- $R$  – резерв, час;
- $V$  – випередження;
- $Z$  – затримка.

Зауважимо, за даними стратегічного документу відомі дані тільки раннього фінішу, інші параметри буде визначено емпірично



Рис.1. Пропонувана структура «строку виконання» стратегічного документу за методологією аналізу PERT



Рис. 2. Пропонувана структура «індикаторів виконання» стратегічного документу за методологією аналізу PERT

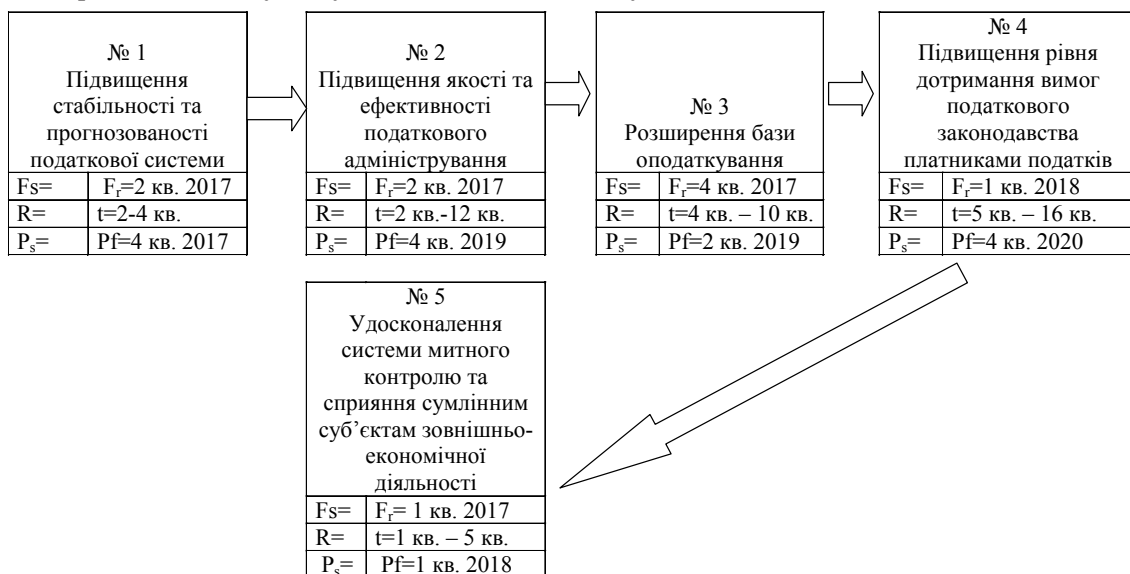


Рис. 3. Основний шлях мережевого графу податкових змін відповідно до плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки

із певними припущеннями. Також, відсутні статистичні дані щодо тривалості виконання заходів змін інших стратегічних документів, що унеможливує використання бази знань означеного питання. В результаті маємо наступний основний шлях мережевого графу (рис. 3):

Відповідно до рис. 3 податкові зміни здійсняться при проходженні кожного із основних етапів. Проте зауважимо, за змістом стратегічного документу взаємозв'язок між основними завданнями встановлено, але їх поетапність суперечить даним планованих періодів їх виконання, зокрема, завдання під № 2 «Підвищення якості та ефективності податкового адміністрування» планується виконати до 4 кв. 2019 р., а завдання №5 «Удосконалення системи митно-



Рис. 4. Структура податкових змін відповідно до плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки в частині 1 завдання

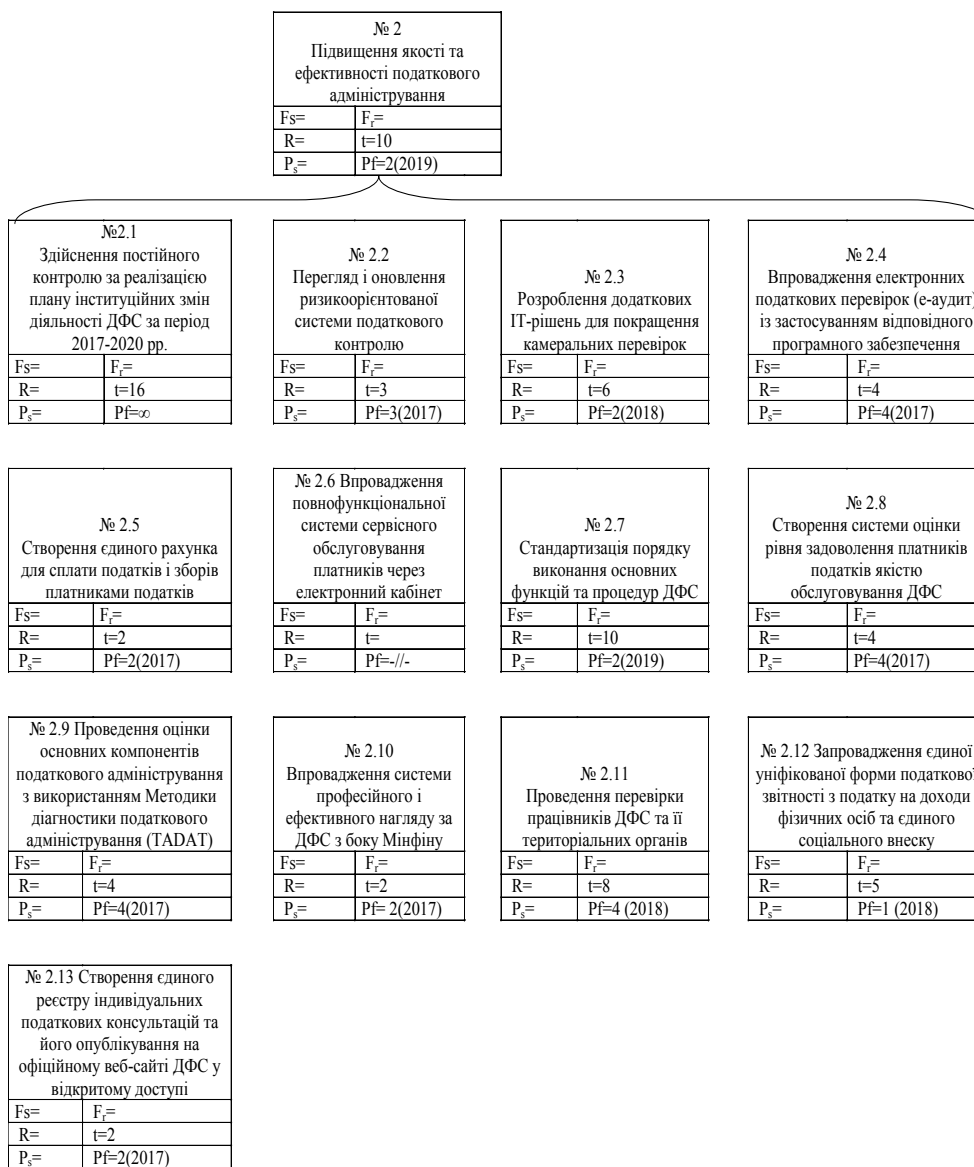


Рис. 5. Структура податкових змін відповідно до плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки в частині 2 завдання

го контролю та сприяння сумлінним суб'єктам зовнішньо-економічної діяльності» – до 1 кв. 2018 р. Постає питання, якщо ще не буде здійснено друге завдання, чи може п'яте виконано на відповідному рівні, адже ефективна система адміністрування податків і зборів та відповідна модель митного контролю взаємообумовлені елементи механізму оподаткування.

Таким чином, представлено основні заходи першого порядку стратегічного документу, кожен з яких інтегрує у собі сукупність заходів другого порядку, які пояснюють та уточнюють виконання заходів першого порядку, рис. 4.

Заходи першого порядку визначають концептуальне бачення стратегічного документу та представлені інструментами його реалізації, а саме: планом заходів та стратегією розвитку. На рівні заходів другого порядку, що представлені комплексом завдань щодо покращення адміністрування податків і зборів, коло уточнюючих дванадцяти підзавдань конкретизується в межах питань податкового контролю, електронного оподаткування, роботи ДФС, системи адміністрування, якості оподаткування для платників податків, рис. 5.

Проте, для завдання № 6 «Впровадження повнофункціональної системи сервісного обслуговування платників через електронний кабінет» не визначено термін виконання, тому можна вбачати кінцевий термін виконання стратегічного документу – 4 квартал 2020 р., що суперечить декларованим положення податкової політики на поточний період. Так, завдання № 2 «Перегляд і оновлення ризикоорієнтованої системи податкового контролю», № 3 «Розроблення додаткових ІТ-рішень для покращення

камеральних перевірок» та №4 «Впровадження електронних податкових перевірок (е-аудит) із застосуванням відповідного програмного забезпечення» є взаємообумовленими, проте, періоди їх виконання суттєво різняться, що в результаті буде стримувати розвиток та знижувати ефективність ризикорієнтованої системи.

На рівні заходів третього порядку податкова політика націлена не на підвищення рівня податкових ставок, а на альтернативний метод збільшення обсягів податкових надходжень – розширення податкової бази, рис.6, за рахунок боротьби з ухиленням від сплати податків, удосконалення форм та методів оподаткування, узгоджено із євроінтеграційними процесами.

Так, за даними стратегічного документу, завдання № 3.4 «Визначення непрямих методів контролю доходів громадян» не має кінцевого терміну виконання, тому передбачаємо лише 4 квартал 2020 р., що ускладнює реалізацію завдання № 3.1, 2.2, 4.1. Заходи рівня четвертого порядку присвічені розвитку сумлінності виконання податкового обов'язку платниками податків, проте, представлені всього двома підзавданнями, зокрема: покращення інформаційного-довідкових послуг та вдосконалення функцій контролю.

Зауважимо, якщо завдання пріоритетного рівня №4 «Підвищення рівня дотримання вимог податкового законодавства платниками податків» планується виконати у 4 кварталі 2017 р., тоді яким чином йому підпорядковане підзавдання №4.1 «Вдосконалення функцій контролю за дотриманням вимог податкового законодавства та розроблення Стратегії виявлення ризиків, пов'язаних з дотриманням по-

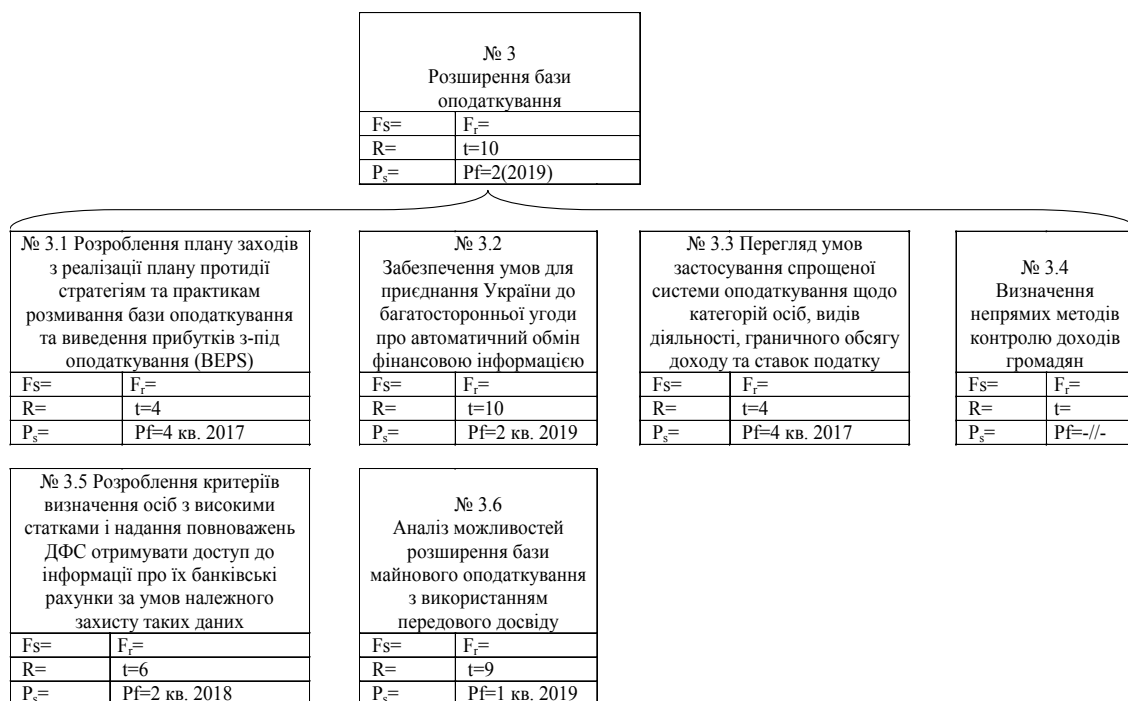


Рис. 6. Структура податкових змін відповідно до плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки в частині 3 завдання

даткової дисципліни», яке планується виконати у першому кварталі 2018 р. На рівні заходів п'ятого порядку податкові зміни концентруються в митному просторі, зокрема, присвячені розробленню уточнюючого плану заходів, удосконаленню адміністрування митних платежів та податкового контролю, рис 7.

Зауваження щодо розбудови плану графіка теж стосується термінів та черговості виконання. Так, якщо пріоритетне завдання № 5 повинно бути виконано у 2 кварталі 2017 р., тоді підпорядковані завдання 5.2 «Запровадження централізованого адміністрування митних платежів (єдиний рахунок)» та 5.3 «Створення системи контролю за введенням в обіг товарів, включаючи розширене використання реєстраторів розрахункових операцій» повинні бути виконані до вказаного терміну, а їх планується здійснити до 4 кварталу 2017 р. та 1 кварталу 2018 р. відповідно. Такий часовий горизонт виконання підпорядкованих завдань затримує досягнення цілі завдання №5 (рис. 8).

В результаті структуризації знань про податкові зміни плану з реалізації означеної Стратегії побудуємо мережевий граф, рис. 9. Граф враховує послідовність виконання завдань та їх взаємозв'язок між підпорядкованими завданнями.

Відповідно до структури мережевого графу та експертних оцінок щодо оптимістичних, найбільш вірогідних та песимістичних графіків виконання завдань здійснимо оцінювання часу, необхідного на виконання завдань плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки.

В результаті проведених розрахунків за формулою 1 для даних основного шляху мережевого графу встановлено, що для виконання першого завдання плану з реалізації Стратегії за оптимістичну оцінку виконання прийнято вхідні дані документу, а саме 4 квартали, найбільш вірогідну – також 4 квартали, песимістичну – 16 кварталів, оскільки, на наш огляд, перше завдання за своїм економічним змістом можливо повноцінно реалізувати тільки після виконання четвертого та другого завдань.

В результаті маємо, що очікувана тривалість виконання першого завдання становить  $(4+4*4+16)/6=6$  кварталів, тоді як стандартне відхилення  $= (16-4)/6=2$  квартали. Результати розрахунків графічно наведена на рис. 10, 11

Для другого завдання за оптимістичну оцінку виконання приймаємо також вхідні дані документу – 12 кварталів, найбільш вірогідну – 14 кварталів як середнє значення між оптимістичною та песимістичною, оскільки інших даних зі змісту документу немає, песимістичну – 16 кварталів, оскільки друге завдання логічно буде реалізуватися після третього, четвертого та п'ятого, термін виконання якого 16 кварталів.

В результаті маємо, що очікувана тривалість виконання другого завдання 14 кварталів



Рис. 7. Структура податкових змін відповідно до плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки в частині 4 завдання



Рис. 8. Структура податкових змін відповідно до плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки в частині 5 завдання

із стандартним відхиленням у 4,6 кварталів. Для третього завдання прийнято, що за оптимістичну оцінку виконання прийнято 4 квартали, оскільки на виконання першого завдання необхідно чотири квартали на виконання, а воно тісно пов'язано із виконанням третього, найбільш вірогідну – 10 кварталів за вхідними даними, песимістичну – 12 кварталів. В результаті маємо, що очікувана тривалість виконан-

ня третього завдання становить 9,3 квартали, а стандартне відхилення – 2,66 кварталів.

Виконання четвертого завдання тісно пов'язано із виконанням другого, що наочно представлено на мережевому графіку логічними зв'язками опосередкованого підпорядкування завдань другого та четвертого порядку. Враховуючи, що підзавдання 4.2 «Вдосконалення інформаційно-довідкових послуг, що надаються

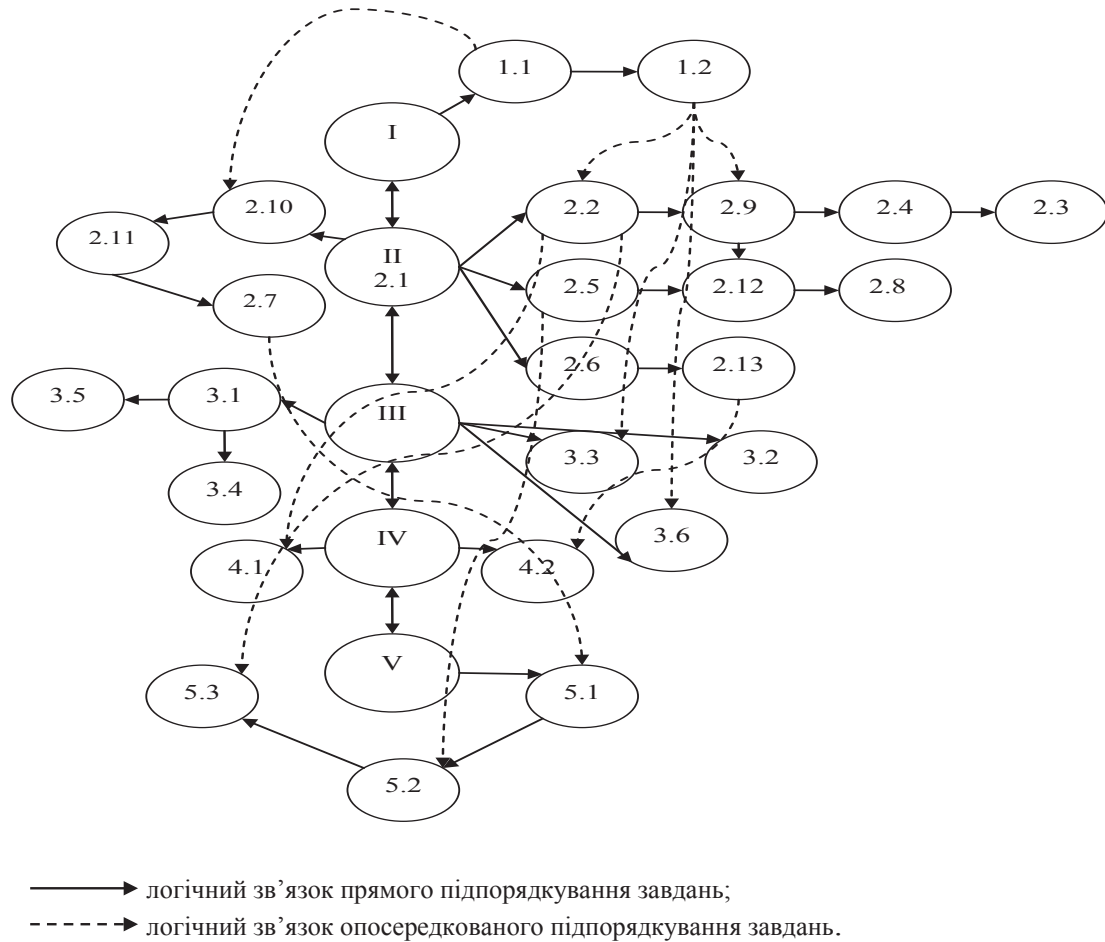


Рис. 9. Мережевий граф податкових змін відповідно до плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки

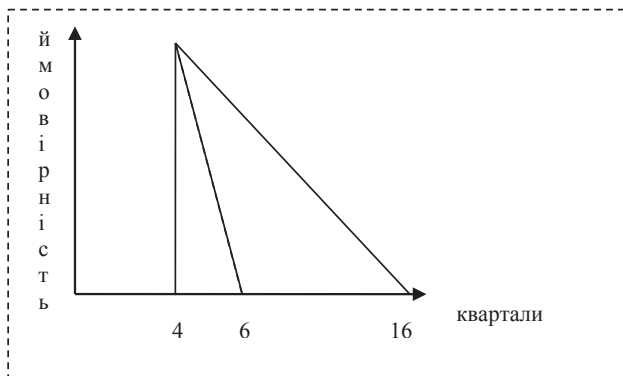


Рис. 10. Графік очікуваної тривалості виконання першого завдання плану з реалізації Стратегії

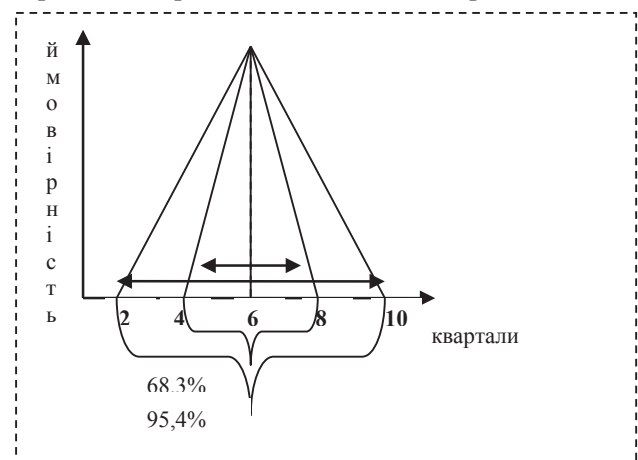


Рис. 11. Графік стандартного відхилення очікуваної тривалості виконання першого завдання плану з реалізації Стратегії

ДФС, та сервісів, розміщених на офіційному веб-сайті ДФС» виконуватиметься протягом всього періоду дії стратегічного документу, то песимістичний період виконання четвертого завдання становить 16 кварталів, тоді як оптимістичний варіант – 4 квартали, що відповідає вхідним даними, а найбільш вірогідний – 5 кварталів, оскільки для виконання завдання 4.1 необхідно саме такий період. В результаті розрахунків, очікувана тривалість виконання завдання становить 6,7 кварталів при стандартному відхиленні у 3,3 квартали. П'яте завдання просвічено удосконаленню системи митного контролю, тому тісно пов'язано із другим завданням, тому оцінки щодо його виконання представлено у наступному вигляді: оптимістична – 2 квартали, песимістична – 12 кварталів, найбільш вірогідна – після виконання завдань 2.2, 2.5, 2.7, тому 3 квартали. В результаті маємо, очікувана тривалість виконання п'ятого завдання становить 4,3 квартали, а середнє стандартне відхилення – 2,3 квартали.

Таким чином, очікувана тривалість виконання стратегічного документу становить  $6+14+9,3+6,7+4,3 = 40,3$  квартали на тлі планованих 16. Отримані розрахунки підтверджують наявність не врахованого значного ризику втрати часу в результаті не визначення чіткої послідовності здійснення податкових змін, необґрунтоване визначення періоду їх виконання, відсутності взаємозв'язку між підпорядкованими завданнями, що призводить до того, що більшість стратегічних документів виконуються лише частково, оскільки не вкладаються у визначений термін, а їх окремі положення переходять із одного стратегічного документу в інший як спадок [2].

Пропонований підхід на основі використання положень теорії управління проектами в частині використання PERT – аналізу для удосконалення структури стратегічних документів, може стати підґрунтям для удосконалення планів-графіків виконання стратегічних змін у напрямку досягнення їх повної реалізації та передбачуваності ступеню виконання не тільки для реалізації нового вектору податкової політики, а і розвитку національної економіки в цілому.

**Висновки.** Основними етапами процесу управління змінами податкової політики виступають: аналіз параметрів наявного порядку функціонування системи, його регламент, оцінювання стійкості системи та флуктуацій за параметрами системи, ідентифікація причин та усвідомлення необхідності змін, стратегія, тактика реалізації змін, комбінація планових

та ситуативних змін дає змогу забезпечити синергетичний ефект від їх застосування, інформаційні та регуляторні канали реалізації змін забезпечують комунікацію всього процесу, стабілізація системи за параметрами нового порядку, накопичення потенціалу системи до змін, поява нових флуктуацій і знову аналіз параметрів наявного порядку функціонування системи, його регламент.

В результаті використання PERT на прикладі плану з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки довів, що очікувана тривалість виконання стратегічного документу становить 40,3 квартали, проти 16 планованих. Зазначене доводить недосконалість побудови планів-графіків виконання стратегічних змін у напрямку досягнення їх повної реалізації та передбачуваності ступеня виконання не тільки для реалізації нового вектору податкової політики, а і розвитку національної економіки в цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. План заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки : Розпорядження КМУ від 24 травня 2017 р. №415-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/415-2017-%D1%80>
2. Кучерова Г. Ю. Стратегія формування свідомого оподаткування як фактор сталого розвитку національної економіки : монографія / Г. Ю. Кучерова. – Запоріжжя : КПУ, 2016. – 416 с.
3. Новаківський І. І. Проектно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / І. І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640 : Проблеми економіки та управління. – С. 163–174.

#### REFERENCES:

1. Plan zakhodiv z realizatsii Stratehii reformuvannya systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017-2020 roky : Rozporiadzhennia KМУ vid 24 travnia 2017 r. №415-r [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/415-2017-%D1%80>
2. Kucherova H. Yu. Stratehiia formuvannia svidomoho opodatkuvannia yak faktor staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky : monohrafiia / H. Yu. Kucherova. – Zaporizhzhia : KPU, 2016. – 416 s.
3. Novakivskiy I. I. Proektno orientovana orhanizatsiina sistema upravlinnia yak tsil evolutsii proektnoho menedzhmentu / I. I. Novakivskiy // Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik". – 2009. – № 640 : Problemy ekonomiky ta upravlinnia. – S. 163–174.



**Pokataeva O.V.**  
*Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-Rector  
Classic Private University*

**Skorinin A.P.**  
*Postgraduate Student  
Classic Private University*

## **INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVE THE LEVEL OF COMPETITIVENESS OF TAX POLICY IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY**

Innovative approaches to increase the level of competitiveness of tax policy in the conditions of development of the national economy in the context of using the theory of change management at the level of the national economic system are investigated. The main stages of the process of managing tax policy changes are highlighted. The content of the main strategic documents concerning the tax system measures in the context of the sequence of implementation of priority and secondary tasks is analyzed. The approach based on the use of the provisions of the project management theory as part of the use of PERT analysis for improving the structure of strategic documents is suggested, which may become the basis for improving the plans of execution of strategic changes in the direction of achieving their full realization and predictability of the degree of implementation not only for the implementation of a new vector of tax policy, and its development of the national economy as a whole.

The main stages of the process of managing tax policy changes are: analysis of the parameters of the existing order of functioning of the system, its regulation, evaluation of system stability and fluctuations in system parameters, identification of causes and awareness of the need for change, strategy, tactics of the implementation of changes, a combination of planned and situational changes enables to provide a synergistic the effect of their application, the information and regulatory channels of the implementation of changes ensure the communication of the whole process, stabilization of the system for pairs new order of meters, storage capacity of the system to change the appearance of new and re fluctuation analysis parameters functioning of the existing order and its rules.