

способы и возможности его использования и применения. Все эти процедуры следует выполнять параллельно с разработкой стратегии инновационных преобразований еще на стадии подготовки к проведению технологической санации.

**Список литературы:** 1. *Ивин Л.Н.* Кризисный менеджмент: монография / Ивин Л.Н., В.М. Куклин, Л.Л. Тобажнянский : под редакцией Л.Н.Ивина. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2008. – 563 с.

*Надійшла до редколегії 17.04.2012*

УДК 005.8:005.331:65.012.122

**О.В. ІГНАТОВА**, канд. екон. наук, доцент, НТУ "ХПИ", Харьков

### **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ З ФУНКЦІОНАЛЬНО-ОРІЄТОВАНИМИ ІЄРАРХІЧНИМИ СТРУКТУРАМИ**

Проведено аналіз організації інноваційної діяльності організацій, які мають функціонально орієнтовану схему управління та ієрархічну організаційну структуру. Запропоновано визначення терміну «проект» для цих організацій. Виявлено функціональні та ієрархічні особливості, які впливають на процеси розробки та впровадження інноваційних проектів. Побудовано матрицю розподілу інноваційних проектів в залежності від їх ієрархічного призначення.

Проведен анализ организации инновационной деятельности организаций, имеющих функционально ориентированную схему управления и иерархическую организационную структуру. Предложено определение термина «проект» для этих организаций. Выявлены функциональные и иерархические особенности, которые влияют на процессы разработки и внедрения инновационных проектов. Построена матрица распределения инновационных проектов в зависимости от их иерархического назначения.

The analysis of the organization of innovative activities of organizations that are functionally oriented control scheme and a hierarchical organizational structure. A definition of the term "project" for these organizations. Revealed the functional and hierarchical features that affect the design and implementation of innovative projects. We construct a matrix of the distribution of innovative projects based on their hierarchical destination.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розробка та впровадження інновацій в виді організаційних проектів набули актуальності з прийняттям Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». В Програмі визначено стратегічні напрями перетворень, які планується реалізувати на інноваційно-інвестиційній основі. Для досягнення основної економічної цілі – відновлення економічного зростання й модернізації економіки країни – передбачається провести реформування низки державних систем таких як податкова система, система медичного обслуговування, система пенсійного страхування, система

освіти, системи соціальної підтримки та низки базових галузевих секторів економіки [1].

Системи, які визначено в Програмі для реформування, вже не перший рок. як розпочали свої реформаційні зміни. Так, з 2001 року поетапно впроваджується довгостроковий процес модернізації ДПС України [2], поступово реалізують організаційні зміни органи Пенсійного фонду, контрольно-ревізійні органи та інші державні органи. Але загальне системне реформування економіки України представлено у Програмі вперше.

Враховуючи те, що реформуванню підлягають державні системи, для організацій, що входять до їх складу, можливо визначити такі спільні риси їх функціонування як законодавчо визначену функціонально орієнтовану схему управління та ієрархічну організаційну структуру.

Однак, державні програми – це намір, реалізація якого для кожного регіону, міста та майже для кожного підприємства є окремою задачею, яку необхідно вирішити, враховуючі їх власні особливості. Тому на перший план виходять наступні питання: як це зробити «по розуму»? який вибрати підхід?, який управлінський інструментарій застосовувати?

Найбільш популярним для реалізації інноваційних процесів вважається проектний підхід, який має особливий інструментарій. Цей підхід дозволяє спланувати інноваційний процес в певних обмеженнях часу та ресурсів, використавши переваги та мінімізувавши можливі негативні ризики. Він без проблем «тимчасово вживається» в процесно-побудовану структуру управління комерційних підприємств, але не може бути використаним без адаптування для функціонально-орієнтованих структур. Саме тому, вирішення питання щодо застосування проектного підходу для реалізації інноваційних проектів в організаціях з функціонально-орієнтованими ієрархічними структурами та адаптування його інструментарію є своєчасним та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми і на які спирається автор.** Питання щодо впровадження інноваційних ідей як проектів висвітлюється як у засобах масової інформації так і в фаховій науковій літературі. Однак, в більшості, це стосується комерційних підприємств. Останнім часом відслідковується розвиток теоретичних основ з питань застосування проектного підходу в некомерційних структурах. Розроблено навчальні посібники під загальною редакцією Рач В.А. [3],

представлено окремі положення проектного підходу в фаховому науковому збірнику: структурно–логічну модель системної організації діяльності організацій з жорсткими обмеженнями, складовою якої є проектна платформа [4, с. 47-58] та таблична форма відображення окремих елементів проекту [5, с. 58-68].

Проектно реалізовані та найшли підтримку з боку центрального апарату податкової служби інноваційна складова функціональної діяльності з автоматизації типових процесів організації діяльності по контролю за зовнішньоекономічною діяльністю платників податків (проект «АІС ЗЕД»), яка базується на ризикоорієнтованій системі відбору платників податків до перевірки [6, с. 8-10].

Впроваджено в діяльність окремих податкових органів:

- «Проект створення інструменту для підвищення кваліфікації працівників підрозділів інформатизації процесів оподаткування органів ДПС Луганської області, що адмініструють СКБД ORACLE», який ґрунтується на підході щодо виявлення необхідності підвищення кваліфікації державних службовців в галузі ІТ-технологій [7, с. 50-53],

- «Проект розробки інструментарію автоматизованої побудови аналітичної довідки про фінансовий стан підприємства на етапі проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства», який базується на визначених для податкового контролю показниках при проведенні експрес-аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств [5, с. 58-68].

Поряд із цим активно обговорювалися окремі питання проектної реалізації науково-практичних завдань та вирішення проблемних завдань «робочих місць» держслужбовців на конференціях різного рівня. Починаючи з обґрунтування запровадження проектного підходу (обґрунтування проектного впровадження процесів модернізації сучасних методів збору інформації в органах Пенсійного фонду України [8, с. 377-381]; обґрунтування проектного підходу до реінжинірингу процесів в умовах структурно-функціональних та ресурсних обмежень [9, с. 414-419]) та закінчуючи засобом проектної реалізації функціональних процесів та процедур (процес регламентації Порядку ліцензування роздрібною торгівлі алкогольними напоями і тютюновими виробами з позиції методології управління проектами [10, с. 456-462]; процедура погашення заборгованості в Пенсійний фонд України [11, с. 181-183].

Факт впровадження цих проектів в функціональну діяльність органів державної служби України відзначено Голодержслужбою України як кращий ре-

зультат навчання держслужбовців в магістратурі державного управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля зі спеціальності «Державна служба» спеціалізації «Управління проектами» [12, с. 229-231].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Але, позитивна практика використання проектного підходу в некомерційних структурах не набула достатнього усестороннього методологічного та теоретичного підґрунтя. Поза увагою багатьох керівників організацій з функціонально-орієнтованими структурами залишається проектний засіб реалізації новацій та «неприйняття» наукової складової дослідної діяльності як такою, що не передбачена визначеними функціями.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Тому ціллю для даної статті є визначення особливостей розробки та впровадження інноваційних проектів в діяльність організацій з функціонально-орієнтованими ієрархічними структурами.

Для досягнення цілі в межах даної статті наведено вирішення таких завдань:

- дослідження терміна «проект» в законодавчих актах та організаційно-розпорядчих документах та визначення його як поняття для організацій, які мають функціонально-орієнтовані структури;

- виявлення функціональних та ієрархічних особливостей розробки та впровадження інноваційних проектів в діяльність організацій з функціонально-орієнтованими структурами.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Найбільш привабливими для дослідників, які проводять дослідження в напрямку організації діяльності, вважаються такі групи організацій, які їм найбільш зрозумілі. Це надає можливість з'ясувати стан визначеного для вирішення проблеми питання, виявити недостатні знання та поширити їх за рахунок нових знань, які затребувані для практичного використання.

Слід звернути увагу на те, що хоча групи організацій відокремлюються за особливою ознакою, але, як правило, для кожної окремої організації може бути визначено декілька ознак одразу. Кожна ознака є характерною рисою організації, тому чим більше відмінностей має організація, тим більш специфічних об-

межень впливають на організацію діяльності й тим складніше визначати методи забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації.

В даній статті досліджуються діяльність організацій, які мають функціонально орієнтовану схему управління та ієрархічно побудовану організаційну структуру, тобто організації з функціонально орієнтовані ієрархічні структури (скорочено – ОФОІС).

Основною ознакою організації діяльності ОФОІС – це їх законодавча визначеність. Тому дослідження розпочато з аналізу законодавчих актів та організаційно-розпорядчих документів, які регламентують функціональний підхід організації діяльності ОФОІС та обмежують використання інших підходів, зокрема проектного.

В теорії проектного підходу лежать певні терміни, основний з яких – це термін «проект». Різні автори його трактують «на власний розсуд». Визначення понять – це завжди складний процес. Рассел Л. Акофф зазначає: “... поки що відсутній уніфікований інтегрований термінологічний набір. Для позначення одного й того ж використовуються різні терміни, а один і той же термін характеризує різні поняття” [13, с.65].

Грунтуючись на законодавчій визначеності діяльності ОФОІС, дослідимо трактування терміну «проект» в законах або офіційних розпорядчих документах України. Інформаційним ресурсом для дослідження обирається термінологічний словник програмного продукту «ЛІГА:ЗАКОН», який є основним офіційним джерелом державних актів для здійснення оперативної діяльності державних службовців (табл. 1).

Таблиця 1. Перелік визначених понять терміну «проект» в законодавчих актах та організаційно-розпорядчих документах програмного продукту «ЛІГА: ЗАКОН»

Термін	Зміст терміна	Джерело інформації
1	2	3
<b>Проект</b>	<i>документація</i> для будівництва об'єктів архітектури, що складається з креслень, графічних і текстових матеріалів, інженерних і кошторисних розрахунків, які визначають містобудівні, об'ємно-планувальні, архітектурні, конструктивні, технічні та технологічні рішення, вартісні показники конкретного об'єкта архітектури, та відповідає вимогам державних стандартів, будівельних норм і правил	ВР України, Закон "Про архітектурну діяльність" від 20.05.1999 N 687-XIV

## Продовження таблиці

1	2	3
<b>Проект</b>	<i>комплекс взаємозв'язаних дій з управління матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами, спрямованих на досягнення визначеної мети</i>	Наказ Мінекономіки "Про підвищення ефективності залучення та використання коштів міжнародних фінансових організацій" від 29.12.2004 N 451
<b>Проект інформатизації</b>	<i>комплекс взаємопов'язаних заходів, як правило, інвестиційного характеру, що узгоджені за часом, використанням певних матеріально-технічних, інформаційних, людських, фінансових та інших ресурсів і мають на меті створення заздалегідь визначених інформаційних і телекомунікаційних систем, засобів інформатизації та інформаційних ресурсів, які відповідають певним технічним умовам і показникам якості</i>	ВР України, Закон "Про Національну програму інформатизації" від 04.02.1998 N 74/98-ВР
<b>Проект наукового парку</b>	<i>пакет документів, що визначає процедуру і комплекс необхідних заходів щодо розроблення, створення та реалізації інноваційного продукту чи інноваційної продукції і містить дані про матеріально-технічні, фінансові, кадрові ресурси, необхідні для виконання проекту згідно з вимогами Закону України "Про наукові парки"</i>	ВР України, Закон "Про наукові парки" від 25.06.2009 N 1563-VI

З наведеної таблиці можливо відзначити неоднозначні варіанти трактування терміну «проект» в інформаційній базі України: це документація (пакет документів), дії (заходи дій), або документація, що визначає дії. Але, можливо відзначити, що у кожному визначенні є загальні риси, які присутні теоретичним визначенням цього терміну, та наявність складової щодо сфери його використання.

Аналогічна картина складається з теоретичними пропозиціями щодо визначення терміну «проект». Згодимося із варіантів, що наведено у навчальному посібнику [14], де проект визначається як «тимчасова діяльність для створення

цінності, завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи Виходячи з сутності проекту, його слід розглядати як інструмент розвитку, реалізації стратегій і здійснення перетворень». Наведене означення враховує основні відмітні риси проекту в сучасному розумінні такі як: створення цінності в рамках конкретної місії конкретної соціально-економічної системи. До того ж цінність створює не сам продукт проекту, а його унікальні властивості, які проявляються в процесі використання продукту [4, с.19].

Спираючись на вимоги до визначення понять, які викладені у роботі [15, с. 6], розглянемо структуру запропонованого поняття «проект» у навчальному посібнику та визначимо основні елементи структури поняття проект ОФОІС (табл.2).

Таблиця 2. Аналіз визначення елементів системної тріади дефініцій поняття «проект»

Термин	Еталонна структура поняття			Умови		Джерело інформації
	Елементність	Зв'язність	Цілісність	Сфера вживання поняття	Обмеження користування	
<b>Проект СЕС</b>	Унікальні властивості	Цінність	Тимчасова діяльність	Проектна діяльність	Соціально-економічні системи	[3]
<b>Проект ОФОІС</b>	Унікальні властивості	Цінність	Тимчасова діяльність	Проектна діяльність	Організації з функціонально-орієнтованими ієрархічними структурами	Пропозиція автора

Визначивши елементи еталонної системи поняття, які наведені у табл. 2 під проектом для організацій ФОІС пропонується розуміти тимчасову діяльність, яка спрямована для створення цінності завдяки унікальній властивості продукту проекту, реалізація якого вирішить окрему проблему або інноваційну задачу діючого об'єкта в умовах діючої функціонально-орієнтованої системи діяльності ОФОІС.

Під діючим об'єктом в роботі [3, с.7] пропонується розуміти людину, групу людей, організацію, місто і т.д., що існують в зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється. Під діяльністю – сукупність одиничних елементів – дій, які реалізуються в часі і просторі.

Стосовно до ОФІОС під діючим об'єктом пропонується розуміти як внутрішній діючий об'єкт – будь-яку структурну одиницю в організаційній структурі ОФІОС (від «робочого місця» до організації як такої) на будь-якому ієрархічному рівні так і зовнішній діючий об'єкт (споживач послуг). Основними ознаками системи діяльності ОФІОС визначаємо функціонально орієнтовану структуру діяльності організації та ієрархічно побудовану структуру управління.

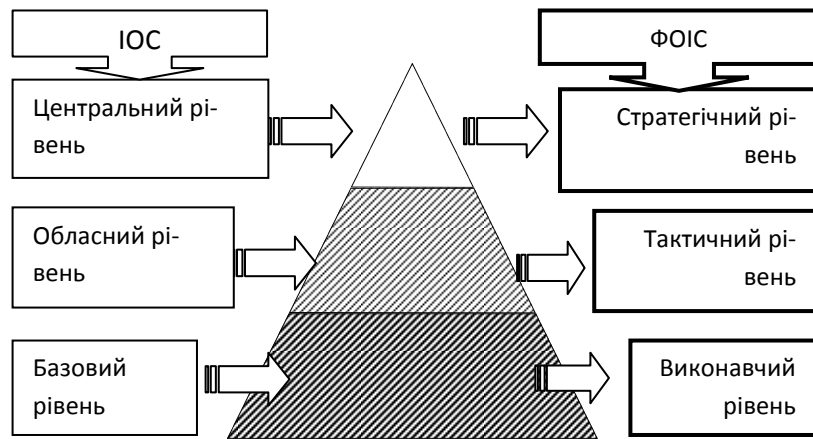
Дотримуючись погляду доктора Демінга, який вважає, що як тільки ви намагаєтеся перетворювати ідеї на речі, що практично реалізуються, починаються труднощі: “Практика точніша, чим чиста наука, точніша, чим навчання” [15, с.145], у статті максимально використовується прийом дослідження організаційного інструментарію на практичних прикладах. Тому виявлення функціональних і ієрархічних особливостей в ОФІОС пропонується провести на окремому прикладі – організації діяльності в органах податкової сфери.

Цільове призначення податкової служби наводиться у ст. 2 Закону України «Про державну податкову службу» [16], яке визначає для обов'язкового виконання низку завдань. Реалізація цих завдань організується за ієрархічним розподілом через функції, тобто для кожного ієрархічного рівня встановлені окремі функції (ст. 8 – Функції Державної податкової адміністрації України, ст. 9 – Функції державних податкових адміністрацій в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі та державних податкових інспекцій в містах з районним поділом (крім міст Києва та Севастополя), ст. 10 – Функції державних податкових інспекцій в районах, містах без районного поділу, районах у містах, міжрайонних та об'єднаних спеціалізованих державних податкових інспекцій). Співставлення функцій центрального апарата, функцій апарата обласного рівня та функцій базового рівня виявило їх чіткий розподіл.

Інноваційна діяльність податкових органів здійснюється в межах реформаційних дій, запроваджено довгостроковий Проєкту модернізації державної податкової служби України. Головним принципом модернізації ОДПС є функціональний підхід: усі продукти Проєкту модернізації податкової служби розробляються з метою вдосконалення адміністрування будь-якого податку.

Для ілюстрації ієрархічних рівнів скористаємося класичним принципом пірамід для зображення структури організації діяльності та представимо його на прикладі ДПС України (рис. 1).





Умовні позначення : ІОС – Ієрархічна організаційна структура (сучасний стан);  
 ФОІС – Функціонально-орієнтована ієрархічна структура (майбутній стан за проектом модернізації)

Рис. 1. – Організаційна піраміда структури організації діяльності ДПС України

Ліворуч від піраміди – існуючий стан організаційної структури, праворуч – майбутній, який визначається згідно із проектом “Програма модернізації ДПС України” та Концепцією вдосконалення організаційної структури державної податкової служби України.

Можливо відзначити, що тривалий час існував підхід, який визначав функціонування організацій на ієрархічній схемі управління, тобто на формальному наборі положень і посадових інструкцій. Поряд з ним існувала функціональна схема управління, яка добре гармонувала з ієрархічною структурою організації. Ним керувалися так довго, понад сто років, що до нього всі звикли і ні про що інше не думали. Так було б і до сьогодні, якби не з'ясувалося, що є цілком конкурентоспроможна альтернатива – процесний підхід. Процесний підхід виявився набагато ефективнішим, ніж функціональний, з погляду боротьби за конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку [17, с. 15].

Поряд із тим, численні публікації вказують на недоцільність поліпшення існуючої системи недосконалої функціонально орієнтованої системи управління в сучасних умовах функціонування та свідчать проти впровадження інформаційної підтримки для неефективних процесів [18, 19]. На недоцільність упровадження сучасних інформаційних технологій з метою поліпшення неефективних процесів вказується в багатьох роботах. Тому, з огляду на це, на перший план виходять завдання детального опису діяльності у виді взаємоузгоджених процесів, та реінжинірингу існуючих процесів.

Однак, незважаючи на тривалий період існування процесного підходу, дослідники вказують на його складність для практичного впровадження [20-24] та пояснюють це, перш за все, недостатнім рівнем теоретичного опрацювання організації процесів з урахуванням специфіки окремо взятих організацій.

Як показав аналіз наукових досліджень, розробку процесів потрібно проводити на проектній основі, зберігаючи основну особливість проектів – унікальність.

Функціонально процеси розвитку, інноваційні або реінжинірингові процеси в загальному законодавстві не передбачені. Однак, із введенням в діяльність податкової служби широкомасштабного проекту модернізації державної податкової служби, на центральному рівні введено структурний підрозділ, який займається питаннями стратегії розвитку податкової служби. Інші інноваційні дії стосовно організаційних змін функціонально закріплені тільки за центральним рівнем.

Але, на центральному рівні неможливо враховувати специфічні особливості організації діяльності кожної окремої організації нижчого рівня, тому саме там накопичуються низка невирішених проблем. На інших рівнях функціонально залишається лише право надання пропозицій, тобто передбачається можливість ініціювання таких змін.

Практичний досвід автора в частині розробки та впровадження організаційних проектів в діяльність ОФОІС дозволяє йому запропонувати розподіл проектів на три класи:

1) інноваційні проекти різних видів, які розробляються та впроваджуються на центральному рівні;

2) інноваційні проекти окремих видів, які розробляються на обласному рівні як додаткові аналітичні блоки до існуючих АІС без принципових змін існуючих програмних продуктів.

3) інноваційні проекти окремих видів, які розробляються на базовому рівнях як додаткові аналітичні блоки до існуючих АІС без принципових змін існуючих програмних продуктів

Розподіл за класами відносно джерел розробки та місць впровадження інноваційних проектів наявне демонструє матриця, що наведена на рис. 2.

		Розподіл за рівнем впровадження		
		Центральний рівень	Обласний рівень	Базовий рівень
Розподіл за рівнем розробки	Стратегічний рівень	х	х	х
	Тактичний рівень	-	х	х
	Виконавчий рівень	-	-	х

Рис. 2. – Матриця розподілу інноваційних проектів в залежності від джерела розробки та впровадження

В матриці чітко простежується ієрархічний розподіл рівнів інноваційних проектів в залежності від їх джерела розробки.

Так, інноваційні проекти, які розробляються на стратегічному рівні враховують особливості стратегії розвитку держави та стратегії розвитку окремих сфер діяльності та впроваджуються наказовим методом на всіх рівнях ієрархії, або на тих рівнях, для яких він створений.

Інноваційні проекти, які розробляються на тактичному рівні враховують особливості стратегії розвитку регіональної політики та стратегії розвитку сфери діяльності та можливі до впровадження на обласному та базовому рівні без суттєвих змін існуючої корпоративної мережі.

Інноваційні проекти, які розробляються на базовому рівні враховують особливості стратегії розвитку окремого міста чи окремого району у місті та можливі до впровадження на базовому рівні без суттєвих змін існуючої корпоративної мережі.

Крім цього, в окремий вид виділяються інноваційні проекти, які вимагають створення унікальної АІС. І саме процес впровадження інноваційних проектів, які вимагають створення унікальної АІС, є найбільш потрібним та найбільш обмеженим як на стадії розробки так і на стадії впровадження в ОФІОС.

Потреба в унікальних для окремої ДПІ або окремого регіонального ДПС проектів є однозначною. Ці проекти претендують на унікальність тому що враховують специфіку окремого регіону або окремої базової інспекції. Це є організаційні проекти розвитку, які базуються на креативному підході. Але, питання їх впровадження вирішується на центральному рівні, тому на сучасному стані можливо запропонувати два «дозволені» шляхи їх реалізації: подання заявки на розробку АІС через відповідний структурний підрозділ центрального апарату.

ту або підготовка пропозиції (Технічного завдання), яку можливо представити в межах випускної роботи на курсах підвищення кваліфікації та, за рішенням комісії, пропонувати для впровадження в діяльність податкових органів.

Але, ще більш проблемним, залишається питання доведення ділової ідеї до рівня, у якому можливо цю ідею пропонувати на будь-якому рівні. В ОФО-ІС, а ні на обласному, а ні на базовому рівнях не має структурного підрозділу, якому б було функціонально визначено процес розвитку організації, та майже не має фахівців, які мають знання та вміння в сфері науково-дослідницької діяльності та навиків опису та представлення ділової ідеї для її реалізації.

Аналіз функцій різного рівня дозволяє визнати, що функції розвитку а ні законодавчо, а ні в організаційно-розпорядчих документах не передбачені ні на тактичному рівні на базовому ієрархічній складовій ОФІОС.

### **Висновки з даного дослідження.**

1. На підставі результатів дослідження терміну «проект» в окремих законодавчих актах та офіційно введених організаційно-розпорядчих документах встановлено його неоднозначне трактування. Запропоновано узагальнено поняття терміну проект, яке базується на теоретично визначеному у навчальній літературі та не суперечить його трактуванню в досліджених законодавчих актах та організаційно-розпорядчих документах. Під проектом для організацій ФОІС пропонується розуміти проектом для організацій ФОІС пропонується розуміти тимчасову діяльність, яка спрямована для створення цінності завдяки унікальній властивості продукту проекту, реалізація якого вирішить окрему проблему або інноваційну задачу діючого об'єкта в умовах діючої функціонально-орієнтованої системи діяльності ОФОІС. як внутрішній діючий об'єкт – будь-яку структурну одиницю в організаційній структурі ОФІОС (від «робочого місця» до організації як такої) на будь-якому ієрархічному рівні так і зовнішній діючий об'єкт (споживач послуг). Основними ознаками системи діяльності ОФІОС визначаємо функціонально орієнтовану структуру діяльності організації та ієрархічно побудовану структуру управління.

2. Досліджено функціональні та ієрархічні особливості організації діяльності організацій ФОІС, що дозволило виявити певні недоліки, які перешкоджають впровадженню інноваційних проектів.

3. Запропонована класифікацію інноваційних проектів з точки зору їх розробки та впровадження в діяльність організацій ФОІС.

4. Визначено проблеми, що перешкоджають розвитку організаціям ФО-ІС, головна з яких – це відсутність інноваційної складової в переліку функцій таких організацій.

**Список літератури 1.** «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» : [Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки] / Комітет з економічних реформ при Президенті України, 2010. – 85 с. **2.** *Азаров, М.Я.* Заява Державної податкової адміністрації України “Про стратегію модернізації податкової служби України” / М.Я. Азаров // Вісник податкової служби України. – 2001. – №42. – С. 3-4. **3.** *Рач, В.А.* Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : [навч. посіб.] / В.А. Рач [та ін.] / за ред. проф. Рача В.А. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с. **4.** *Ігнатова, О.В.* Структурно–логічна модель системної організації діяльності організацій з жорсткими обмеженнями / О. В. Ігнатова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2009. – № 3 (31). – С. 47-58. **5.** *Ігнатова, О.В.* Розробка інструменту реалізації етапу пакету робіт „допериірочний аналіз” фази планування проектів перевірок / О. В. Ігнатова, Т. А. Пятаченко, Р. Є. Дубіков // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 1(33). – С. 58-68. **6.** *Ігнатова, О.В.* Проектна реалізація новацій на основі системно-процесного підходу / О. В. Ігнатова, Д. Ю. Седухін // Податкові новації в контексті економічних реформ в Україні: тези допов. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. – Луганськ. – С. 8-10. **7.** *Рач, В.А.* Підхід щодо виявлення необхідності підвищення кваліфікації державних службовців в галузі ІТ-технологій / В. А. Рач, О. В. Ігнатова, О. Л. Скиба, Т. П. Репецька // Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації : матер. ІV наук.-практ. конф. : тези докл. – Сімферополь : ВіТроПринт, 2010. – (164 с.) – С. 50-53. **8.** *Акименко, М.О.* Обґрунтування проектного впровадження процесів модернізації сучасних методів збору інформації в органах Пенсійного фонду України / М.О. Акименко, О.В. Ігнатова // Матер. І міжн. наук.-практ. конф. «Ділове та державне адміністрування». – Луганськ : СХУ ім. В. Даля. – 2011. – С. 377-381. **9.** *Мандросова, І.В.* Обґрунтування проектного підходу до реінжинірингу процесів в умовах структурно-функціональних та ресурсних обмежень / І.В. Мандросова, О.В. Ігнатова, М.Є., Колмикова // Матер. І міжн. наук.-практ. конф. «Ділове та державне адміністрування». – Луганськ : СХУ ім. В. Даля. – 2011. – С. 414-419. **10.** *Цуркан, О.П.* Розробка регламентації Порядку ліцензування роздрібної торгівлі алкогольними напоями і тютюновими виробами з позиції методології управління проектами // О.П. Цуркан, О.В. Ігнатова // Матер. І міжн. наук.-практ. конф. «Ділове та державне адміністрування». – Луганськ : СХУ ім. В. Даля. – 2011. – С. 456-462. **11.** *Ігнатова О.В.* Погашення заборгованості як результат застосування системних методів управління публічного адміністрування / О. В. Ігнатова, Н. В. Симанишина // Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: Європейський контекст : міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 трав., м. Дніпропетровськ, – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 181 – 183. **12.** Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Т. В. Мотренка, С. М. Сergyоїна. – Д: ДРІДУ НАДУ, 2010. – 235 с. – с. 229-231. **13.** *Акофф, Р.П.* Акофф о менеджменте : пер. с англ. / Р. П. Акофф / под ред. Л. А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. **14.** *Рач В.А.* Стратегічний потенціал підприємств в умовах нової економіки / В.А.Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2002. – № 1 (4). – С. 5-9. **15.** *Нив, Г.Р.* Пространство доктора Деминга : [пер. с англ.] / Г.Р. Нив. – Тольятти: Городской общественный фонд “Развитие через качество”, 1998. – 336 с. **16.** Про державну податкову службу : [Закон України від 4 грудня 1990 року № 509-ХІІ із змінами та доповненнями] – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=509-12>. **17.** *Андерсен Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : [Пер. с англ.] / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003. – 272 с. **18.** *Каменева, М.С.* Процессно-ориентированное внедрение EPR-систем / М. С. Каменева, А. И. Громов, А. В. Гуслистая // Методы менеджмента качества. – 2002. – №3. – С. 4-9. **19.** *Гребнев, Е.Т.* Процессно-ориентированное управление / Е. Т. Гребнев [та ін.] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №1. – С. 3-18. **20.** *Харрингтон, Дж.* Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон [та ін.] – СПб.: ООО “Бмикро” – “Азбука”, 2002. – 328 с. **21.** *Ойхман, Е.Г.* Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, С. В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с. **22.** *Голосков, И.Н.* Проблема выбора, или как мы ответим на вызов / И. Н. Голосков // Методы менеджмента качества. – 2002. –

№2. – С. 16-21. **23. Гарднер, Р.** Преодоление парадокса процессов / Р. Гарднер // Стандарты и качество. – 2002. – №1. – С. 82-88. **24. Свиткин, М.** Процессный подход при внедрении систем менеджмента качества в организации / М. Свиткин // Стандарты и качество. – 2002. – №3. – С. 74–77.

*Надійшла до редколегії 28.04.2012*

УДК [330.110:28] (477)

**Р.В. КАПІНОС**, канд. екон. наук, доцент, ХНПУ ім. Г.С. Сковороди,  
Харків

## **ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В КОНФЕСІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

У роботі проаналізовані характерні риси сучасного конфесійного господарства. Дано визначення поняття менеджменту в конфесійних підприємствах і організаціях, проведений порівняльний аналіз принципів керівництва неприбутковою, релігійною, ринковою і плановою економікою, розглянуті питання оподаткування конфесійних організацій.

В работе проанализированы характерные черты современного конфессионального хозяйства. Дано определение понятия менеджмента в конфессиональных предприятиях и организациях, проведен сравнительный анализ принципов руководства неприбыльной, религиозной, рыночной и плановой экономикой, рассмотрены вопросы налогообложения конфессиональных организаций.

The personal touches of modern confessional economy are in-process analysed. Determination of management concept is Given in confessional enterprises and organizations, the comparative analysis of principles of managing an unprofitable, religious, market and planned economy is conducted, the questions of taxation of confessional organizations are considered.

**Постановка проблеми.** Як показує історія економічного життя, конфесіональні організації і підприємства незмінно існували в будь-якій економічній системі, залишаючись життєздатними навіть в умовах економічних криз. Досвід конфесіональної економіки та менеджменту може бути цілкомкорисним і для інших форм господарств.

**Аналіз актуальних досліджень.** Незважаючи на високий рівень розвитку конфесійних господарств, перш за все в Європі, і особливо в Україні і Росії, господарське життя конфесійних общин і виробництв досі лишається областю економіки, найменш вивченою наукою.

**Мета статті.** Метою статті є вивчення досвідугосподарства та менеджменту конфесійних общин, що мають унікальну здібність виживати за несприятливих фінансових і політичних умов.

**Виклад основного матеріалу.** Організація конфесійних господарств заснована на досить простих, але, проте, цілком ефективних принципах. Важливо,