

## Посилання на статтю

Ігнатова О.В. Структурно-логічна модель системної організації діяльності організації з жорсткими обмеженнями / О.В. Ігнатова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. - № 3 (31). - С. 47-58. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09iovogo.pdf>

УДК 005.951:005.8

**О.В. Ігнатова**

### **СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ СИСТЕМНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ З ЖОРСТКИМИ ОБМЕЖЕННЯМИ**

Розроблено структурно-логічну модель системного відображення організації діяльності організації з жорсткими обмеженнями. Модель складається із трьох систем (платформ) організації діяльності: функціональної, процесної та проектної. Рис. 3, табл. 1, дж. 30.

Ключові слова: процес, проект, система, модель, організація діяльності.

**Е.В. Игнатова**

### **СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ С ЖЕСТКИМИ ОГРАНИЧЕНИЯМИ**

Разработана структурно-логическая модель системного отображения организации деятельности организаций с жесткими ограничениями. Модель состоит из трех систем (платформ) организации деятельности: функциональной, процессной и проектной. Рис. 3, табл. 1, ист. 30.

**E.V. Ignatova**

### **STRUCTURALLY-LOGICAL MODEL OF ACTIVITY SYSTEM ORGANIZATION OF THE ORGANIZATION WITH HARD LIMITATIONS**

The structurally-logical model of system reflection of activity organization of the organization with hard limitations is developed. A model consists of three systems (platforms) of activity organization: functional, process and project.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У ході реалізації процесів інтеграції постала необхідність реформування стандартів функціонування всієї системи державного управління, в тому числі й Державної податкової служби України. Ефективним засобом для цього визнали запровадження сучасної системи управління якістю.

Введення в дію Програми розвитку державної служби, Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади [1, 2] вимагають створення „ефективної системи державного управління, яка б відповідала стандартам демократичної правової держави з соціально орієнтованою ринковою економікою” [3].

Для переходу України до нової моделі розвитку необхідно поліпшувати якість і конкурентоспроможність організацій усіх сфер діяльності, створювати

умови для повного розкриття потенціалу підприємств і установ, досягнення ділової досконалості через розвиток управління на основі якості [1].

Особливу роль в розвитку соціально-економічних систем визначається управлінню проектами [2]. Це стверджує, як приклад, започаткований довгостроковий проект «Програма модернізації державної служби України», який підтримується Президентом та Урядом України та фінансується з двох джерел: за рахунок позики МБРР та коштів Державного бюджету України. Тому проектна складова в загальній організації діяльності ОЖО вимагає більш ретельного вивчення, зокрема її методологічні та методичні аспекти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Аналіз останніх досліджень з питань можливих шляхів удосконалення діяльності організацій дозволив визначити, що в організаціях з жорсткими обмеженнями існує практика впровадження управління на основі якості [4-8], процесного управління [9-11], проектного управління [12-13], а також паралельного використання різних форм управління [14-15]. Результати дослідження особливостей створення та функціонування ОЖО надійшли відображення у роботах [16-17].

На хід реформування державної служби вплинуло впровадження міжнародних та відповідних державних стандартів, які визначають основні положення, вимоги та настанови щодо поліпшення діяльності системи управління якістю (СУЯ). СУЯ базується на двох принципах управління, це: процесний підхід (бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом) та системний підхід до управління (ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей).

Існує пропозиція системного моделювання управління на основі якості в органах державного контролю, яка враховує методологію державного управління, методологію управління проектами, методологію процесного підходу та методологію всеохопного управління якістю [3, с.88-89].

Досліджені літературних та інформаційних джерел висвітлюють пропозиції щодо визначення та вирішення проблемних питань в організаціях, яким для розвитку визначено проектний шлях.

Так, в роботі [18] запропоновано побудову збалансованої теоретичної системної моделі структури діяльності ОЖО (рис. 1).

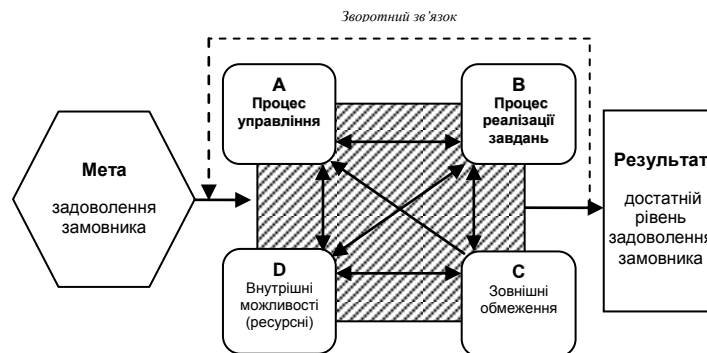


Рис. 1. Теоретична системна модель структури діяльності організації ОЖО

Завдяки представленню діяльності організації в дворівневому вигляді виявлено наявність фактичних односпрямованих (примусових) зв'язків між

пріоритетними компонентами елементів і найбільш можливий напрям вдосконалення діяльності організації.

Дослідження діяльності ОЖО на прикладі державної податкової інспекції виявило пріоритетний для вдосконалення напрям – процес організації основних процесів діяльності відповідно до діючого організаційно-розпорядчого забезпечення організації із залученням наявного людського ресурсу. Модель враховує чотири складові (елементи): А – процес управління; В – процес реалізації завдань; С – обмеження внутрішні; D – обмеження зовнішні. Елемент В – «процес реалізації завдань» враховує процеси виконання проектних завдань у складі інноваційних завдань організації. Вирішення проблем пропонується шляхом впровадження процесного підходу: представлення діяльності як сукупності процесів діяльності, що враховує особливості процесної реалізації завдань в умовах функціонально-орієнтованої установи.

В роботі [18] наведено дослідження організації основних процесів діяльності ОЖО, тобто розвитку набула функція організації як одна із чотирьох функцій управління. Дослідження управлінської діяльності ОЖО наведено у роботах [8, 14, 16, 17, 19].

Подальший розвиток питання впровадження проектного напрямку розвитку в діяльність ОЖО на прикладі органів державної податкової служби (ДПС) наведено у роботі [19]. Так визначається, що проектний напрям модернізації ДПС України, який впроваджувався в функціонально-побудовану структуру діяльності наказовим методом, виявив низку проблем, одна з яких відсутність проектно-орієнтованого управління у складі загального управління ОЖО та друга - відсутність інструментарію процесного опису функціональної діяльності ОЖО для адаптування проектів. Вирішення проблеми відсутності проектно-орієнтованого управління пропонується шляхом: підвищення компетентності керівної ланки ОЖО в частині навчання використовувати паралельні структури управління; використання спеціального інструментарію для виміру соціальної напруги колективу під час впровадження нових методів управління; впровадження в ОЖО проектної термінології яка повинна буде визначена через понятійний апарат існуючої нормативно-правової бази.

**Виділення не вирішених частин загальної проблеми.** Однак, питання поліпшення організації діяльності ОЖО за рахунок впровадження будь-якого виду управління поряд із існуючим функціональним залишається проблемним тому вимагає не тільки досконалого вивчення та пілотного випробування на практиці але й попередньої ретельної теоретичної проробки, тобто назріває потреба розробки інструментальних та методичних аспектів що поєднані єдиною методологією.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** В даній статті узагальнені напрацювання, які наведені у статтях [8, 14-19], зокрема авторські дослідження в частині впровадження системно-процесного підходу для поліпшення діяльності ОЖО та дослідження Солоп О.Г в частині системно-проектного підходу.

Метою даної статті є спроба побудови структурно-логічної моделі системної організації діяльності, яка відображає зв'язки між основними процесами організації діяльності як сукупністю, що дозволяє виявити та запобігти неузгоджених керуючих впливів на існуючий стан діяльності функціонально-орієнтованих організацій в умовах проектно-визначеного шляху розвитку. Поєднання основних процесів діяльності в єдиному форматі структурно-логічної моделі надасть можливість дослідження впливу окремих процесів розвитку на загальний стан діяльності ОЖО.

Для поставленої мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

– визначити окремі терміни понятійного апарату, який використовується у даній статті;

– удосконалити системну модель структури діяльності ОЖО шляхом її розподілу на три платформи (функціональну, процесну та проектну), тобто відокремити сукупність основних процесів діяльності на групи в залежності виду виконуваних задач. Кожну групу представити як окрему системну модель структури діяльності організації;

– розробити форму представлення структури діяльності ОЖО у вигляді структурно-логічної моделі яка поєднує одночасно процеси організації різних видів задач єдиним процесом управління та є основою для дослідження організації діяльності функціонально-орієнтованих організацій в умовах проектно-визначеного шляху розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Дослідження умов функціонування сучасних організацій свідчить, що постійні зміни зовнішнього середовища погіршують стан організацій, які не мають ефективних стратегій та не встигають упроваджувати адаптивні організаційні зміни. Учені та керівники організацій, досліджують це питання з метою вирішення проблеми шляхом розробки нових підходів до організації діяльності, які дозволяють упроваджувати процеси змін без втрати стабільного стану функціонування організації. Під проблемою в даному випадку розуміється наявність як спеціальних (конкретних), так і загальних причин мінливості. В умовах змін “ми повинні прагнути зробити нестабільний процес – стабільним, а стабільний, але не ефективний – ефективним, який у свою чергу, зробити ще ефективнішим” [20, с. 68].

Навмисні організаційні зміни, які впроваджуються згідно із державними цільовими програмами реформування, на відміну від тих, що впроваджуються для покращення діяльності окремих комерційних підприємств, безпосередньо втручаються в існуючий стан функціонування організацій (можливо стабільних та ефективних) та іноді призводять до негативних наслідків. Доктор Демінг визначає це як “непридатну практику” сучасного стилю менеджменту, яка може призводити до значного втручання в роботу стабільних систем [21, с.164]. Такі випадки трапляються тоді, коли реорганізаційні процедури теоретично не досліджені до рівня практичного впровадження в окремих організаціях, тобто їх методичні та інструктивні рекомендації неможливо використовувати без змін і доповнень для окремих організацій.

Але, існують протилежні точки зору з питання використання різних підходів до функціонально-побудованих організацій.

Шлях поліпшення існуючої недосконалої функціонально орієнтованої системи управління виявився недосконалим якщо впроваджується інформаційна підтримка для неефективних процесів [22, 23, с.ХХІ; 24, с.28]. В роботі [25, с.40] вважається недоцільним та витратним поєднання процесної і функціональної систем управління (теоретична версія). Поряд із цим, автори визначають, що можливо виділити “крізни” процеси та зіставити їх з існуючою структурою організації з метою визначення, де структура “рве” процеси з точки зору зон відповідальності керівників, та, залишивши традиційну систему, змінити при цьому межі структурних підрозділів так, щоб вони співпадали з процесами [25, с.40]. Саме цей шлях вибрано і для проекту Модернізації державної податкової служби України.

Для вирішення проблем функціональної організації в роботі [26, с.4] автори пропонують упровадження процесно орієнтованого підходу до управління організацією, який дозволяє створити структуру, діяльність якої спрямована на

постійне поліпшення якості кінцевого продукту та задоволення клієнта. Ця думка висловлюється і в роботі [27].

Навіть, якщо підхід та методи в його складі вже визначено, але все одно виникає потреба вдосконалення організаційно-методичного забезпечення, то керівнику бракує дієвого інструментарію, який дозволяє доопрацювати до рівня практичного використання визначених методик. Під інструментарієм пропонуємо розуміти визначення, яке пропонується у роботі [22, с.292] – “впорядковану сукупність або комплекс засобів цілеспрямованої дії та методів застосування”, під методикою – конкретизацію методу, доведення його до інструкції, алгоритму або іншого чіткого опису існування. Наявність такого інструментарію дозволить здійснювати всебічне систематичне обстеження організації, планування, реалізацію та підтримку безперервних організаційних змін.

Не викликає сумніву висловлювання [23, с.2], що ефективно стратегії можуть працювати тільки тоді, коли в їх основі лежать рутинні процеси й операції, які добре опрацьовані, тому що в цьому випадку виконання елементарних дій не потребує дуже багато часу і фінансів, виникає необхідна спеціалізація і якість результату, взаємодія працівників у різних структурних одиницях легко координується, поведінка організації стає передбаченою.

Дослідження наукової бази з удосконалення основних процесів діяльності організацій виявило дієвий підхід та широкий спектр методів, які дозволяють удосконалювати процеси діяльності організацій. Вивчення та структуризація наукових праць виявило, що вибір методів усунення цих причин найдоцільніше проводити в межах різних підходів (процесного, проектного, діяльнісного, інтеграційний) та комбінацій їх поєднання з урахуванням специфіки ОЖО.

В даній статті використовуємо поняття інтеграційного підходу, яке запропоновано у роботі [28, с.27]. Інтеграційний підхід до менеджменту націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків зокрема, між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту; між стадіями життєвого циклу об'єкту управління; між рівнями управління по вертикалі; між суб'єктами управління по горизонталі. Це й зумовило необхідність використання інтеграційного підходу до організації діяльності ОЖО, а також врахування положень системного, проектного та процесного підходів до управління.

Поряд з цим, узагальнюючи висловлювання авторів з питання недосконалості ієрархічної функціонально орієнтованої системи управління, погодимося з їх думкою про те, що процесно орієнтований підхід, за умови позитивного вирішення питання визначення процесів, не тільки усуває недоліки функціонального підходу, але і формує базу даних, яка дозволяє використовувати сучасні технології інформаційної підтримки прийняття рішень. Це є особливо цінним в обмежених умовах вибору методів удосконалення діяльності ОЖО та проектного визначено шляху розвитку організації.

Перехід до процесного управління надає базу для впровадження проектів, які орієнтовані не на функції а на завдання.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, оскільки для них характерний погляд на управління як на багатопланове, комплексне явище, що змінюється (зміни пов'язані із внутрішнім і зовнішнім оточенням організації) [29, с.183]. Процесний підхід є складовою для організації діяльності будь-якого підприємства. Разом із системним і ситуаційним підходами він дозволяє формалізовано представити організацію як єдине ціле. Це необхідно для якісного функціонування організації та прогнозування її розвитку. Організаціям будь-якого рівня складності побудувати систему ефективного управління кожним процесом дозволяє поєднання принципів управління організаціями та методів менеджменту якості, яке дає можливість об'єднати окремі процеси в єдину

систему управління механізмом безперервного поліпшення діяльності організації.

Але проектний напрям модернізації діяльності вимагає дослідити та врахувати проектний погляд на впровадження процесів змін у функціонально побудовану організацію. Аналіз проблем проектного-орієнтованого управління ОЖО наведено у роботі [19].

Узагальнюючи думки багатьох авторів можна зробити висновок, що завжди найефективнішим вважається той підхід і метод, застосування якого в конкретних умовах дозволяє досягти найкращого результату. Аналіз наукових джерел обґрунтовано доводить, що для організації діяльності, яка має циклічний характер і постійно повторюється, найбільш раціональним визнаний процесний підхід. Для організацій, які швидко розвиваються – проектний. У той же час залишаються відкритими питання, як вибрати підхід або раціональне поєднання цих підходів, яке дозволить побудувати раціональну організацію діяльності для окремих організацій. Тому на вирішення цього питання для ОЖО спрямовані подальші дослідження даної статті.

Впровадження системи управління якістю (СУЯ) передбачає застосування системного підходу для аналізу складних процесів у системах державного управління, який дозволяє виділити важливі елементи та зв'язки, прослідкувати процеси, що відбуваються, а також виявити слабкі функціональні ланки в системі, що перешкоджають досягненню поставлених цілей.

Підсумовуючи результати дослідження існуючих підходів та пропозицій сучасних дослідників, пропонуємо використання інтеграційного підходу в частині посилення взаємозв'язків між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту для побудови моделі, яка враховує існуючий стан діяльності ОЖО, а саме: функціональну діяльність (функціональний підхід), проектний напрям розвитку за функціональною ознакою (функціонально-проектний підхід) та наявність процесного опису (процесний підхід) окремих функцій, який використовується для опису при розробці проектів.

Моделювання, як засіб дослідження, надасть можливість виявити «вузькі» місця та перспективні напрями дослідження взаємозв'язків елементів горизонтальних, вертикальних та діагональних площин моделі з ціллю подальшого дослідження та визначання механізму їх взаємодії для досягнення кінцевого корисного результату.

Розвиток досліджень, які започатковані у роботах [18, 19], пропонується шляхом використання інтеграційного підходу для побудови структурно-логічної моделі організації діяльності ОЖО, у якій поєднано три системні моделі: функціональну, процесну та проектну у виді окремих платформ (рис. 2). Склад елементів кожної платформи співпадає з елементами системної моделі структури діяльності ОЖО (див. рис. 1).

На моделі базовою платформою визначено існуючу функціональну структуру діяльності, яка складається з чотирьох елементів – процесу управління через функції, процесу виконання функціональних завдань, методичного забезпечення функціональних завдань та ресурсів, які виділені для виконання відведених функцій. Відображення трьох платформ на моделі свідчить про наявність функціональних (ФЗ), процесних (ПЗ) та проектних (ПрЗ) задач в ОЖО.

Існуючий функціонально-орієнтований напрям організації діяльності ОЖО вимагає здійснення розподілу всіх основних процесів в залежності від виконуваних задач (елементи В) через функціональну платформу (ФП).

Таким чином, комплексне відображення наявно демонструє відсутність процесів управління на двох інших платформах.

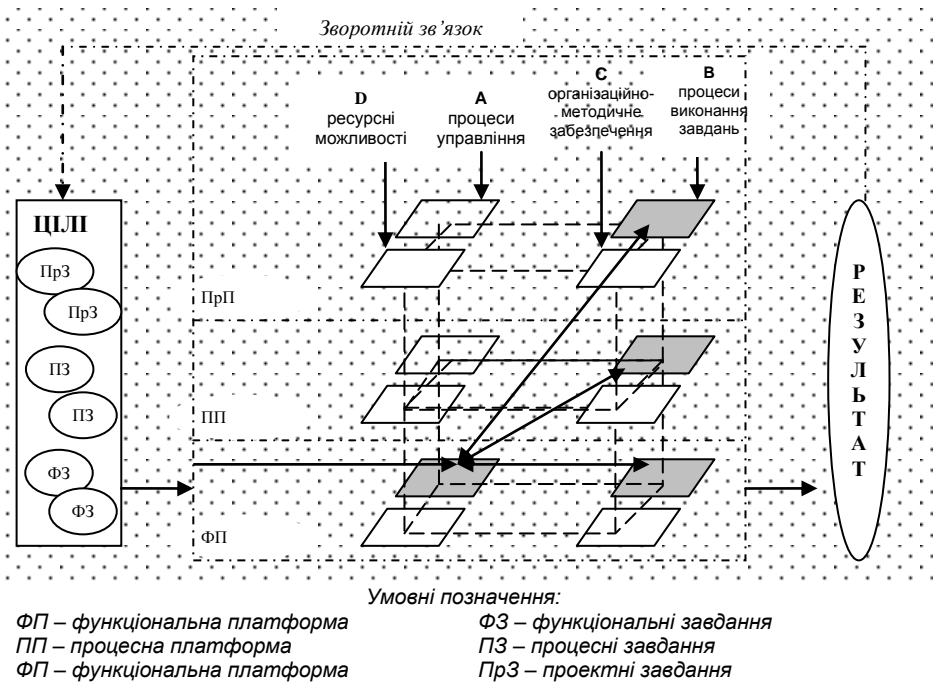


Рис. 2. Структурно-логічна модель існуючої системної організації діяльності ОЖО

Для дослідження інформаційного потоку при впровадженні проектів в діяльність ОЖО, моделюємо хід інформаційного потоку - ситуацію на рис. 3.

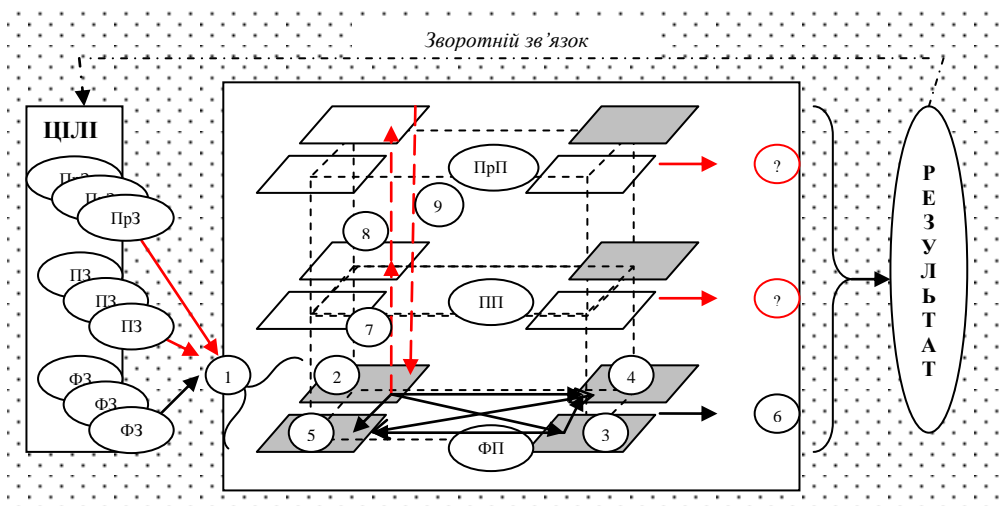


Рис. 3. Напрямок інформаційного потоку при здійсненні проектної діяльності

Існуючі елементи структурно-логічної моделі відзначені на рис. 3 затонованими.

Інформаційний потік протікає у наступній послідовності.

Різного виду задачі (коло 1) проходять первинну інформаційну обробку на функціональній платформі. Після розподілу задач за видами (функціональне або

проектне), функціональне завдання виконується на функціональній платформі (коло 2, 3, 4, 5) та виходить за межі організації (коло 6). Якщо завдання ідентифікується як проектне, то спочатку воно потрапляє на процесну платформу, яка потребує власного процесного управління (коло 7), де здійснюється його процесний опис, потім передається на проектну платформу (коло 8), де воно проходить шлях проектування, пілотного та промислового впровадження. Але, процесний опис та проектне вирішення, як наочно видно на рис. 3, здійснюється за рахунок ресурсів функціональної платформи та стверджує проблему незабезпечення проектним управлінням проектів після їх впровадження та відсутність інструментарію процесного опису функціональної діяльності ОЖО для адаптування проектів. Тому на сьогодні проекти увійшли в практику діяльності ОЖО як тимчасові дії, які виникають з різних обставин, та ускладнюють поточну функціональну діяльність в періоді впровадження. Це основна проблема, яка потребує скорішого вирішення. Із неї витікає ряд інших проблем.

Незмінним, на погляд автора, моментом в діяльності ОЖО залишається перехід від функціональної до проектної діяльності через процесний опис. Потім проходить зворотній хід (коло 9), тобто процес управлінської діяльності виникає та закінчується на функціональній платформі. Процесний опис дозволяє визначити послідовність дій та перелік залучених структурних одиниць для вирішення завдання. Ця процедура є обов'язковою для здійснення планових заходів, у тому числі перерозподілу ресурсів між різними видами завдань.

Відсутність механізму розподілу завдань між системами організації діяльності ОЖО при наявності різних видів задач не надає можливості виходу інформації безпосередньо з кожної платформи (на рис. 3 позначено як коло зі знаком питання).

Таким чином, можливо визначити, що вирішення проектного завдання вимагає попереднього процесного опису, забезпечення людським ресурсом та відповідним методичним матеріалом.

Низку проблем, що супроводжують розробку, впровадження та промислову експлуатацію короткострокових проектів, наведено у роботі [19], дві з них перелічені у підрозділі даної статті „Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор” та стверджені при визначенні інформаційних потоків організації діяльності ОЖО.

Ряд проблем, які наведені в роботах [18, 19] вже вирішено при розробці довгострокового та впровадженні короткострокових проектів в межах діючого довгострокового проекту модернізації ДПС. Так проблему відсутності знань з управління проектами у функціональних працівників вирішена шляхом проведення всеохопного навчання. Але, за шість років після всеохопного навчання значна частина працівників змінено, а поновлення навчання не планується. Також залишилася значна кількість проблем невизначеними та невіршеними.

Тому пропонується перш за все, використовуючи метод моделювання, проведення ретельного дослідження для виявлення існуючих проблем, ідентифікувати та класифікувати їх, а потім визначити набір інструментарію, який допоможе керівнику навчитися та використовувати цей інструментарій для реалізації на практиці.

Структурно-логічна форма представлення діяльності ОЖО, а також чотирьохелементній принцип складання системних моделей, який пропонується у статті [30], надає можливість аналізу зв'язків різних чотирьохелементних комбінацій (як горизонтальних так і вертикальних), наприклад:



– передня вертикальна комбінація поєднує елементи ресурсів всіх платформ та організаційно-методичного забезпечення процесів різних платформ;

– права вертикальна комбінація поєднує методичне забезпечення різних платформ та завдань різного виду;

– задня вертикальна платформа поєднує процеси управлінської діяльності та завдання;

– ліва вертикальна комбінація поєднує управлінські процеси та ресурси;

– можливі відповідні діагональні комбінації.

Якщо позначити елементи системних моделей через  $A_{\phi}, B_{\phi}, C_{\phi}, D_{\phi}$  на функціональній платформі;  $A_n, B_n, C_n, D_n$  на процесній платформі та  $A_{np}, B_{np}, C_{np}, D_{np}$  на проектній платформі, то можливо визначити наступні комбінації для досліджень (табл. 1).

Таблиця 1

**Комбінації можливих досліджень організації діяльності ОЖО, які базуються на структурно-логічній моделі системної організації діяльності**

		Елементи структурно-логічної моделі												
		код	$A_{\phi}$	$A_n$	$A_{np}$	$B_{\phi}$	$B_n$	$B_{np}$	$C_{\phi}$	$C_n$	$C_{np}$	$D_{\phi}$	$D_n$	$D_{np}$
Платформи для дослідження	ФП1	х			х				х			х		
	ФП2		х				х			х			х	
	ФП3	х	х		х	х								
	ФП4	х	х						х	х				
	ФП5	х	х									х	х	
	ФП6				х	х			х	х				
	ФП7				х	х						х	х	
	ФП8								х	х		х	х	
процесна та проектна	ППр1		х			х				х			х	
	ППр2			х			х				х			х
	ППр3		х	х		х	х							
	ППр4		х	х					х	х				
	ППр5		х	х									х	х
	ППр6					х	х			х	х			
	ППр7					х	х						х	х
	ППр8									х	х		х	х
функціональна та проектна	ФПр1			х			х			х				х
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Із таблиці 1 видно, що дослідження елементів можливо розподілити на три блока. Перший блок надає уявлення зв'язків між функціональною та процесною системами Другий – між процесною та проектною. Третій блок не розгорнутий за комбінаціями, бо потребує додаткового дослідження після відпрацювання двох попередніх блоків.

Остання строка у таблиці надає уявлення по можливість дослідження зв'язків між функціональною та проектною системами, але на даному етапі досліджень це припущення необгрунтоване.

Елементи, які позначені у строці, визначають варіант комбінації. Код комбінації визначений у другомі графі.

Наприклад, комбінація під кодом ФП1 поєднує чотири елементи функціональної платформи  $A_{\phi}, B_{\phi}, C_{\phi}, D_{\phi}$ .

Запропонований підхід для дослідження дозволяє при теоретичному розгляді питань організації діяльності ОЖО передбачити і усунути невідповідності та можливі негативні наслідки вже при плануванні управлінських дій.

До того ж, слід зазначити, що СУЯ, впроваджена згідно вимог стандартів серії ISO 9001 – це ефективна модель управління, яка, навіть в умовах економічної нестабільності, дозволяє оперативно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також дієвий інструмент для аналізу роботи організації, що дозволяє виявляти вузькі місця і своєчасно впроваджувати запобіжні та коригувальні заходи. Крім того, впровадження стандарту ISO 9001 – 2000 - це додаткова гарантія забезпечення належної якості послуг, яка дозволяє організації досягти високого рівня задоволення своїх клієнтів (споживачів послуг).

**Висновки.** Розроблена структурно-логічна модель базується на положеннях системного, структурного, процесного, інтеграційного та комплексного підходів і припускає можливість у складі загального управління трьох систем управління. Модель надає уявлення зв'язків між структурними елементами та є основою для визначення механізмів їх взаємодії з ціллю досягнення кінцевого корисного результату загальної діяльності ОЖО.

В результаті проведено дослідження отримані наступні наукові результати:

– удосконалена системна модель структури діяльності ОЖО завдяки її розподілу на платформи, кожна з яких представлена як системна модель окремої структури діяльності (функціональної, процесної та проектної), що дозволяє виявити наявність односпрямованих (примусових) зв'язків не тільки між елементами окремих системних моделей але й елементами різних систем.

– розроблена структурно-логічна модель існуючої системної організації діяльності ОЖО, яка поєднує процеси організації різних видів задач є основою для дослідження процесів організації діяльності функціонально-орієнтованих організацій в умовах проектно-визначеного шляху розвитку;

– поєднання основних процесів діяльності в єдиному форматі структурно-логічної моделі надає можливість дослідження впливу окремих процесів розвитку на загальний стан діяльності ОЖО та визначення з них найбільш пріоритетних для поліпшення загальної діяльності організації.

**Перспективи подальших розвиток у даному напрямку.** Представлення процесів організації функціональних, процесних та проектних задач як одночасно взаємоСодіючих системних елементів різного виду структур дозволить визначити «вузькі місця» організації діяльності ОЖО та визначити можливі шляхи поліпшення діяльності ОЖО. Але для цього потрібно розробити метод дослідження запропонованих комбінацій, які базуються на структурно-логічній моделі системної організації діяльності ОЖО та методіку проведення цих досліджень. Розроблений інструментарій дозволить здійснювати всебічне систематичне обстеження організації, планування, реалізацію та підтримку безперервних організаційних змін.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Маматова Т. Управління на основі якості в органах державного контролю: монографія. / Т. Маматова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – 244 с.
2. Рач В.А. Роль и место управления проектами в развитии социально-экономических систем / В.А. Рач // Матеріали наук.-практ. конф. «Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті», 1 жовтня 2003 р. – Л.: ЛРІДУ НАДУ. – 2003. – С. 57-59.

3. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки: послання Президента України до Верховної Ради України // Урядовий кур'єр. – 4 черня 2002 р. – № 100.
4. Горлов В. Предпосылки создания системы качества в региональных органах исполнительной власти / В. Горлов, И. Животкевич, В. Лобанов // Стандарты и качество. – 2002. – №2. – С. 70-72.
5. Кабан П. Загальні підходи до впровадження системи менеджменту якості в центральних органах виконавчої влади / П. Кабан, Л. Віткін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2000. – №4(11). – С. 44-47.
6. Польська Л. О. Принципи застосування міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000 у діяльності органів місцевого самоврядування / Л.О. Польська // Державне будівництво. – Х.: ХарPI НАДУ. – 2008. – № 2. – Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n\\_2\\_2008/doc/2/16.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_2_2008/doc/2/16.pdf).
7. Маматов В. Удосконалення методичного супроводу впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади / Валерій Маматов, Тетяна Маматова // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 4. – С. 16-22.
8. Солоп Е.Г. Перспектива внедрения стандартов качества в работу органов государственной налоговой службы / Е.Г. Солоп // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції “Університет і регіон”. – Луганськ: СЛУ ім. В.Даля, 2001. – С. 214.
9. Міхальова О.В. Процесний підхід вдосконалення податкової служби / О.В. Міхальова // Матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конф. “Університет і регіон”. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2001. – С. 206.
10. Рач В.А. Матричная модель представления процессов / В.А. Рач, Е.В. Игнатова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. пр. СЛУ ім. В. Даля. Вип. 12. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2004. – С. 187-193.
11. Рач В.А. Побудова базових (пріоритетних) процесів податкової інспекції / В.А. Рач, О.В. Міхальова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2002. – №2(5). – С. 81-84.
12. 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.
13. Агропигис П. Применение управления проектами и программами на уровне Совета Министров, поддержка офиса Премьер-Министра / П. Агропинис // Управление проектами и программами, 2009. – № 2(18). – С. 120-125.
14. Солоп Е.Г. Особенности функционирования параллельных структур в организациях с жесткими структурно-функциональными ограничениями / Е.Г. Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2004. – № 4(12). – С. 90-99.
15. Игнатова Е.В. Особенности применения разных типов организационных структур управления для различного вида организаций / Е.В. Игнатова, Е.Г. Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2005. – № 3(15). – С. 95-103.
16. Солоп О.Г. Особливості організацій з жорстко обмеженими організаційно-функціональними структурами / О.Г. Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2001. – № 1(3). – С. 78-81.
17. Солоп О.Г. Особливості створення та функціонування установ з жорсткими обмеженнями / О.Г. Солоп // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. пр. СЛУ ім. В.Даля. Вип. 16. – Луганськ: СЛУ ім. В.Даля, 2006. – С. 194-200.
18. Игнатова О.В. Системна модель структури діяльності установ з жорсткими обмеженнями / О.В. Игнатова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. пр. СЛУ ім. В. Даля. Вип. 16. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2006. – С.190-194.
19. Солоп О.Г. Проектно-орієнтоване управління в організаціях з жорсткими обмеженнями / О.Г. Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – № № 2(30). – С. 124-137.
20. Гончаров В.Н. Экономический механизм эффективного функционирования предприятий как путь достижения устойчивого развития / В.Н. Гончаров, М.В. Макаренко // Вісник СЛУ ім. В. Даля. – 2002. – №6(52). – С. 194-202.

21. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Пер. с англ. – Тольятти: Городской общественный фонд “Развитие через качество”, 1998. – 336 с.
22. Райченко А.В. Прикладная организаци / А.В. Райченко – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
23. Алексеев Н. Управление изменениями в эпоху беззакономерностей, 2000-2004. E-xecutive, Ward Howell International Original article / Н. Алексеев. – Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_1625](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1625).
24. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
25. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
26. Каменева М. Технология для виртуального предприятия / М. Каменева, А. Громов // Открытые системы. – 2000. – №4. – С. 155-175.
27. Джаарбеков С.М. Некоммерческие организации / С.М. Джаарбеков, С.Н. Старостин, Н.Л. Кошеварова. – М.: МЦФЭР, 2005. – 384 с.
28. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. Учебное пособие / Ю.И.Башкатова. – М.: Вид-но Московского международного института эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 89 с.
29. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пос. для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. Под общ. ред. И.И. Мазура.– М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
30. Россошанская О.В. Особенности планирования проектов на основе системной модели / О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. – № 2(1). – С. 57-62.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2009 р.