

## ФОРМУВАННЯ ІЄРАРХІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТП

*Федотова І.В., д-р екон. наук, доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Оскільки система управління діяльністю АТП відноситься до складних систем, то, як і всі органи управління складними об'єктами і системами, має ієрархічну структуру. Принцип ієрархічності є системоутворюючим в управлінні, тобто є основою формування систем управління економічними об'єктами і процесами. Потрібно визначити основні рівні управління підприємством.

Наразі серед вчених [1-4] немає єдиної думки щодо кількості рівнів управління підприємством та їх змісту. Так, автори М.Х. Мескон [2, с. 48-51] та В.В. Мильнік [3, с. 34-35] пропонують виділяти три рівні структури управління: вищий, середній та нижчий. Дещо відрізняється точка зору про кількість і зміст рівнів управління Е. Прокушева [5, с. 8]. Автор пропонує в системі управління підприємством виділити чотири рівні управління: вищий рівень, середній рівень, первинний рівень та робітники. Відмінною рисою основних рівнів управління є виділення менеджменту первинного рівня та робітників. З огляду на те, що цей підхід відображає об'єктивно існуючу ієрархію, в системі управління підприємством пропонуються такі рівні управління: вищий, середній, первинний та виконавців (робітників).

Кібернетична схема ієрархічного трирівневого контуру управління запропонована авторами Б.А. Райзбергом і Р.А. Фатхутдіновим [6, с. 103]. В ній виділено кілька рівнів ієрархії. Об'єкт управління стосовно суб'єкта першого рівня в цій схемі є одночасно суб'єктом управління до нижчого, підпорядкованого йому об'єкту управління, що дає право називати його суб'єктом управління другого рівня. З огляду на специфіку автотранспортних послуг, та виділені

чотири рівні управління, запропонована спрощена схема ієрархічної структури системи управління АТП (рис. 1).

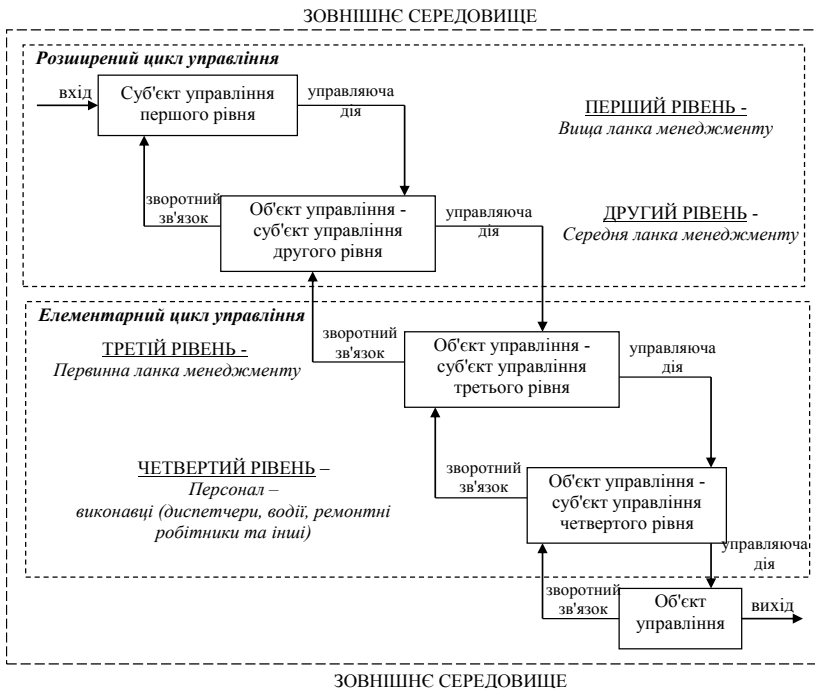


Рис. 1. Загальна схема чотирирівневої системи управління автотранспортним підприємством

На кожному рівні керуючий вплив формують керівники різних ланок управління. Об'єктом управління щоразу є процес певної діяльності, здійснюваний керівниками більш низького рівня, який у свою чергу є суб'єктом управління, що формує керуючі впливи на виконавців. Реакція об'єкту надходить у вигляді зворотного зв'язку. Керуюча підсистема являє собою ієрархічну структуру, яка відповідає організаційній структурі підприємства. З огляду на те, що існують різні горизонти управління (стратегічний,

тактичний та оперативний), керуючу підсистему можна представити у вигляді взаємозв'язку двох циклів: елементарного і розширеного.

По відношенню до керованої підсистеми, елементарний цикл управління визначає основні елементи оперативного горизонту управління. Стратегічному й тактичному горизонтам відповідає розширений цикл управління. Керівництво вищої та середньої ланок (директор і його заступники) виробляють рішення стратегічного і тактичного характеру, а керівники первинної ланки (начальники відділів, автоколон) розподіляють роботу між виконавцями.

На елементарному циклі управління виконує контактний персонал. Менеджери, які приймають і оформлюють замовлення на послуги у споживачів, диспетчери – розробляють індивідуальну послугу для споживача, а от безпосереднім виконавцем послуг є водії, від якості роботи яких і залежить задоволеність споживача кінцевою послугою. На останньому четвертому рівні управління виконавці (робітники) керують об'єктом управління – знаряддями та предметами праці. Розширений цикл відповідає управлінню життєздатністю підприємства в цілому, а елементарний цикл – управлінню певними процесами функціонування підприємства, що забезпечують життєздатність підприємства.

Для встановлення змісту і зв'язків функцій управлінського циклу необхідно ідентифікувати їх щодо контуру управління, де здійснюються два основних цикли: елементарний і розширений. Авторами Є.Т. Удовиченко, Ю.І. Койфманом та ін. [7, с.36] пропонується умовно виділити в системі управління три основних блоки (класи) функцій: вирішальний (D), перетворюючий (R) та інформаційно-контрольний (I). Таке уявлення відповідає вичленуванню процесів управління на елементи-носії його загальних (блок D), обмежувальних (блок I) і конкретних властивостей (блок R). Блок D на основі цільової функції і заданої системи обмежень,

перетвореного і упорядкованого сигналу зворотного зв'язку від блоку І приймає управлінське рішення. Це рішення (оптимальне, переважне або задовільне) надходить в блок R, що трансформує його в активну форму і передає виконавчому органу об'єкту управління. Блок J перетворює сигнали зворотного зв'язку від об'єкта управління у впорядковані сигнали неузгодженостей між заданими і реальними значеннями параметрів «входів», «внутрішніх» і сполучних параметрів керованої системи. Крім того, цікавим є представлення об'єкту управління виробничої системи у вигляді трьох взаємопов'язаних структур: виробничо-виконавчу структуру (виконавці), виробничо-технологічну структуру (знаряддя праці) та структуру предметів праці.

Таким чином, запропонована ієрархічна система управління АТП, яка зображена у вигляді цілеспрямованого контуру управління на основі використання кібернетичного підходу до моделювання систем.

*Перелік посилань:*

1. Малин А. С., Мухин В. И. Исследование систем управления: учеб. для вузов. Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. 400 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 1999. 800 с.
3. Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А. Исследования системы управления : учебное пособие для вузов. Москва: Академический Проект; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. 352 с.
4. Овчиннікова В. О., Харламова І. М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15. Ч. 2. С. 55–59.
5. Прокушев Е. Ф. Менеджмент первичного уровня. Москва : Доликов и К, 1999. 320 с.
6. Райзберг Б. А., Фатхутдинов Р. А. Управление экономикой : учебник. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 784 с.
7. Удовиченко Е. Т., Койфман Ю. И., Банин Ю. А. Комплексне автоматизированные системы управления качеством: (Методы и средства проектирования). Москва: Издательство стандартов, 1989. 192 с.