

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ
СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки, соціально-гуманітарних та
фундаментальних дисциплін**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Основи авіаційного менеджменту і логістики»
вибірковий компонент
освітньо-професійної програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**173 Авіоніка
(Авіоніка)**

за темою № 2 - Розвиток менеджменту та логістики в авіаційній сфері

Кременчук 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 27.11.2023 № 10

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 20.11.2023 № 4

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з соціально-гуманітарних дисциплін
Протокол від 24.11.2023 № 10

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, протокол від 16.11.2023 № 9.

Розробники:

Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., Рудь Ю.Л.

Рецензенти:

1. *Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист Пушкар О.І.*
2. *Директор Філії Класичного приватного університету у м. Кременчук, к.е.н., Меньйлова Г.Є.*

План лекції

1. Еволюція управлінської думки.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Дефініція логістики: історія та сучасні визначення.

Рекомендована література:

Основна

Безус А.М. Менеджмент: **Основна**

1. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: АМУ, 2015. 268 с.
2. Біловодська О.І. Логістика. Теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. - 256 с.
3. Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ: 2018. 237 с.
4. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
5. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
6. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
8. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
9. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
10. Окландер Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.
11. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
12. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 312 с.
13. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник. Харків : Інжек, 2010.- 440 с.
14. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн.К. ЦУЛ, 2013. – 224 с.
15. Управління бізнесом: Навч.посібн. Київ: НУБіП, 2019. 401 с.
16. Управління організаційним розвитком підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 360с.
17. Управління персоналом : підручник за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
18. Управління персоналом : підручник. Київ: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
19. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
20. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ:

Алерта, 2015. 492 с.

21. Хромов О. П. Логістика, Видавництво – Бурун Книга, 2012. 224 с.

22. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Автоматизація транспортної логістики. URL: <http://www.armatel.com.ua/solutions/logdep/>. (дата звернення: 25.08.2023).

2. Бізнес-інформ. Міжнародний науковий журнал. URL: <http://www.business-inform.net/main>. (дата звернення: 25.08.2023).

3. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. URL: <http://www.dssu.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

4. Європейська спілка транспортників України URL: <http://www.estu.com.ua/news.html>. (дата звернення: 25.08.2023).

Текст лекції

1. Еволюція управлінської думки

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до середини XIX століття практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме у середині 19 століття. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США. Це пояснюється такими обставинами:

1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;

2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;

3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини XX століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно **самостійним напрямкам (або, як кажуть, підходам до управління)**, кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (рис. 2.1).

2. Ранні теорії менеджменту

Вирізняють три ранні підходи до менеджменту: класичний підхід; поведінковий підхід; кількісний підхід.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

а) школу наукового управління;

б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

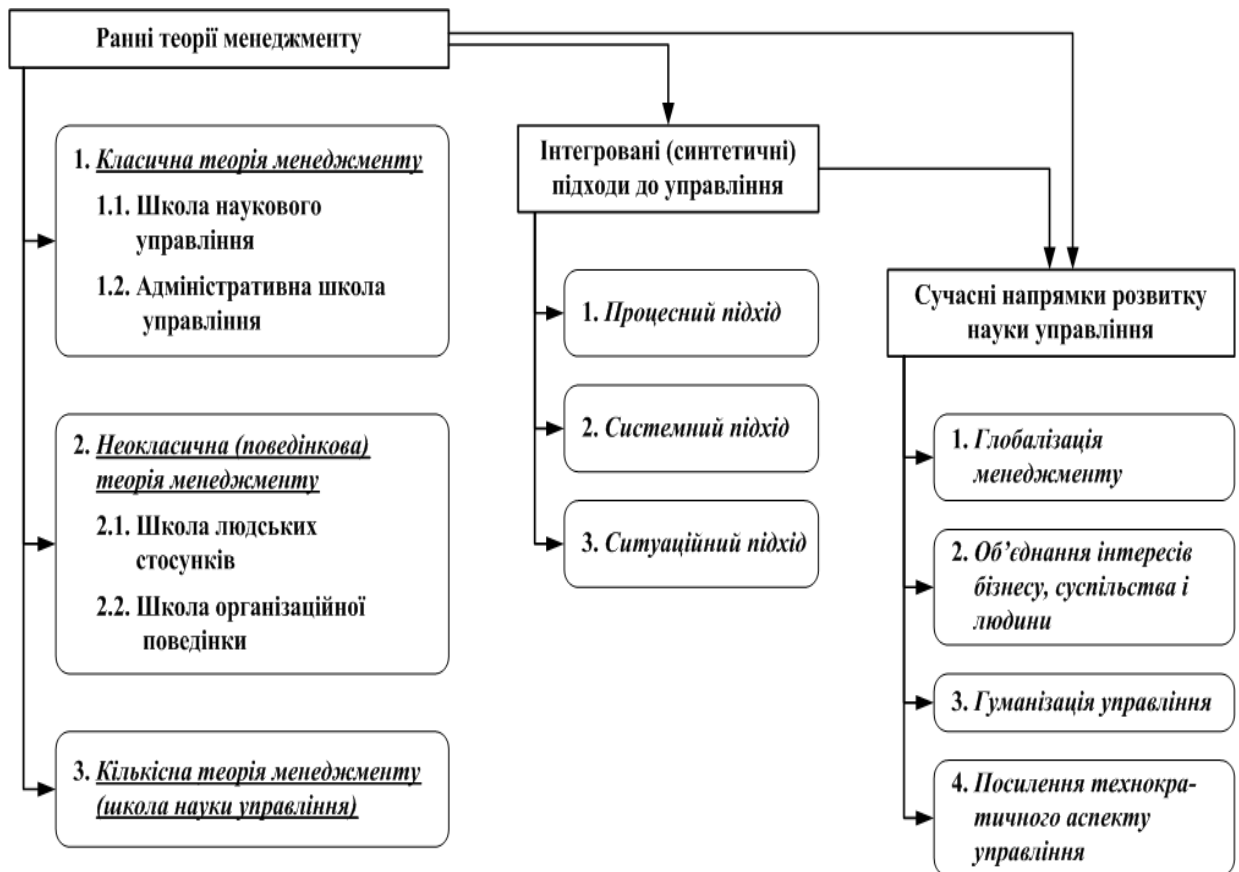


Рис. 2.1. Еволюція управлінської думки

Наукове управління було спрямовано на **дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників** (операційних виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Засновниками школи були Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911р.), Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гантт.

Здобутки школи наукового управління:

1) **обґрунтоване нормування праці**, включаючи необхідність відпочинку та перерв (реалістичних завдань);

2) доведення необхідності **відбору робітників для виконання певних операцій**, а також їх навчання;

3) впровадження практики **стимулювання кращих результатів** робітників-виконавців;

4) **відокремлення управлінських функцій** від фактичного виконання робіт.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією загалом. Метою їх досліджень було визначення **універсальних принципів управління**, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Здобутки адміністративної школи:

- 1) детальне дослідження основних функцій управління;
- 2) опрацювання принципів побудови структури організації та управління працівниками.

Недоліки адміністративної школи:

- 1) помилковість пошуків універсальних принципів управління;
- 2) ігнорування соціальних аспектів управління.

“Універсальні принципи управління” сформулював А. Файоль (рис. 2.2).
М. Вебер сформулював “концепцію ідеальної бюрократії” (рис. 2.3).

Принципи управління Анрі Файоля

1. **Розподіл загальної роботи** в організації на складові її частини.
2. **Повноваження та відповідальність.** Ці категорії "тримають одна одну". "Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність".
3. **Дисципліна.** Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.
4. **Єдиноначальність.** Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.
5. **Єдність керівництва.** Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.
6. **Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним.** Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.
7. **Винагорода.** Система оплати повинна бути справедливою, стимулювати діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.
8. **Централізація.** Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.
9. **Ієрархія** (скалярний ланцюг). "Ланцюг" начальників від вищого до нижчого рівня.
10. **Порядок.** "Усьому своє місце і все на своєму місці".
11. **Справедливість.** Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.
12. **Стабільність перебування на посаді.** Організація повинна сприяти

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому

сприяли досягнення промислової психології (Хьюго Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Ліліан Гілбрет «Психологія управління», 1914; результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Ренсіс Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг та інші.

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

а) **школа людських відносин**. Представники цієї школи досліджували переважно ***проблеми індивідуальної психології*** працівників організації. Їх зусилля були зосереджені у сфері поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) **школа організаційної поведінки**. Її представники концентрували увагу на вивченні ***типів групової поведінки***, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

В загальних рисах ***основна мета обох шкіл*** полягає у підвищенні ефективності організації шляхом підвищення ефективності використання її людських ресурсів.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи майже повністю пов'язані із застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління - ***спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей***.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються **інтегрованими підходами до управління** (процесний, системний, ситуаційний).

1. ***Процесний підхід*** розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності. Кожна функція управління, в свою чергу, складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

Об'єктом досліджень процесного підходу є ***безперервний*** процес виконання ***взаємопов'язаних*** функцій управління організацією.

2. **Системний підхід** розглядає що організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків із її зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна представити

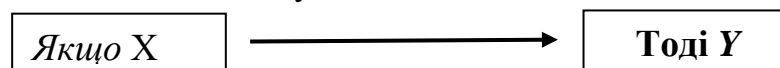


так:

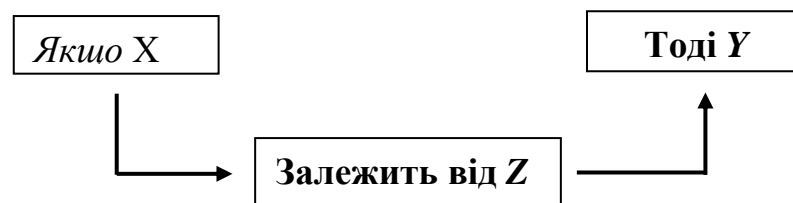
Об'єктом досліджень системного підходу є елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації.

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.



Принциповий підхід



Ситуаційний підхід

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають **найбільш значущі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища** організації.

3. Дефініція логістики: історія та сучасні визначення.

Відносно новий для економіки термін "логістика" має багатовікову історію. Грецьке за походженням слово "логістика" є у всіх основних європейських мовах, але використовується у різних (переважно у двох) значеннях. В Стародавній Греції воно означало мистецтво міркування, виконання розрахунків. Спеціальних державних контролерів називали логістами, і в IV ст. до н. е. у Стародавній Греції їх було десять. За немає ніяких підстав вважати, що поняття логістики походить від грецького слова

"логіка" чи прикметника "логічний". У Римській імперії це слово означало правила розподілу продуктів.

У сучасних європейських мовах слово "логістика" загалом використовується в двох значеннях:

–математична логіка;

–техніка і технологія транспортно-складських робіт у військовій і цивільній сферах.

Як умовні синоніми до терміну "логістика" в різні періоди використовувались такі терміни, як "управління матеріалами", "тотальний розподіл", "фізичний розподіл". З початку 90-х рр. термін "логістика" став використовуватися не тільки, в спеціальній літературі, але і в засобах масової інформації для означення нового напрямку в науці - теорії і практики управління матеріальним і відповідним інформаційним потоком, тобто у всьому комплексі питань, пов'язаних з процесами обігу сировини, матеріалів, готової продукції, їх доставкою від постачальника до заводу-виробника і від заводу-виробника до кінцевого споживача відповідно до вимог та інтересів останнього.

За оцінками багатьох експертів, загострення конкуренції на світових ринках диктує необхідність впровадження логістики в практичну діяльність підприємств як одного з найважливіших факторів конкурентності компаній.

Основний в недалекому минулому фактор масштабності виробництва себе вичерпує, і це показує японський досвід, коли дрібносерійне виробництво також може бути досить ефективним. Настав час, коли стратегія розвитку багатьох провідних фірм будується не на високих, а на "помірних" темпах економічного зростання, оскільки стало очевидним, що неоптимальні витрати компенсувати темпами росту не вдасться.

Актуальність впровадження логістики підтверджується наведеними даними: витрати у сфері МТЗ становлять 20-30% валового внутрішнього продукту розвинутих країн; 95-98% часу перебування матеріалів на підприємстві припадає на виконання вантажних і транспортно-складських робіт, а один відсоток скорочення витрат на виконання логістичних функцій еквівалентний 10% приросту обсягу збуту; логістичні витрати в США в 1989 р. досягли 11,1% вартості валового національного продукту.

Викладене аргументує нагальну необхідність розбудови теорії та практики логістики.

Історія загального формування поняття "логістика". Логістика як нова, відокремлена і всеохоплююча теорія підприємницької діяльності почала використовуватися на підприємствах з початку 80-х років. Власне, поглиблення спеціалізації сформувало систему підвищених вимог підприємств до своїх партнерів із виробництва. І це знайшло своє відображення у створеному з метою виявлення і вирішення проблем, що виникають або можуть виникнути в майбутньому у виробництві чи бізнесі, найбільш узагальненому, всеохоплюючому понятті "логістика".

Формування загального визначення (дефініції) поняття "логістика" відбувалося (цілком закономірно) у взаємозв'язку з теоретичними

проблемами, що виникали, з часом інтегруючись у системоохоплюючий механізм. Історично так склалося, що логістика була вперше широко задіяна у військовій галузі з метою комплексного забезпечення воюючих сторін, гарантій їх боротьби та готовності до дії. Доки ці проблеми спільно не реалізуються і мають лише репрезентативний характер, завдання заготівлі та забезпечення є досить проблематичними.

Але у випадку їх інтеграції ті самі завдання вирішуються строгіше географічне, в часі, за кількістю та асортиментом. Тому цей загальний підхід мати у відповідному місці, у відповідний час відповідний матеріал відповідної якості та асортименту, і це, можливо, відповідає мінімальним витратам в заготівельній, виробничій та дистрибуційній сферах, і становить основу визначення терміна "логістика".

Сучасні визначення логістики. Зважаючи на те, що метою логістики є отримання потрібних товарів або послуг у потрібному місці, в потрібний час, за базисних умов та одержання підприємством найбільшого доходу, логістику можна трактувати як механізм досягнення компромісу (узгодження) між виконанням зобов'язань і необхідними для цього витратами, тобто і споживач задоволений рівнем виконання його замовлень, і витрати виробника (надавача послуг) є для нього бажаними. Слід враховувати, що як і в постачанні чи збуті, у сферу дослідження логістики потрапляють диспозиційні, торгові, транспортні процеси, процеси складування та пакування, виробничого планування та управління тощо.

Ось наводиться декілька визначень відомих теоретиків з логістики. Одне з них: місією логістики може бути визначений розвиток логістичної системи, який приводить до можливо найнижчих витрат на логістичному об'єкті. Інше: логістика є процесом планування, контролю та управління формуванням матеріального потоку, його складуванням та інтегрованою інформацією від місця виготовлення до місця споживання з метою пристосування до потреб споживача. Сам же автор пропонує таке визначення: логістика комплексно охоплює планування і управління потоком матеріалів, складових частин і виробів та необхідним інформаційним потоком включно з метою прискорення загального потоку і мінімізації загальних витрат для здійснення процесу постачання, виробництва та збуту продукції.

Наголошується також, що логістику слід розглядати як інтегровану функцію управління матеріалопотоками, а також як міждисциплінарну науку. Автор наводить трактування поняття логістики в документах національних логістичних товариств. Так, голова правління Німецького федерального об'єднання з логістики вважає, що це - основна функція управління і контролю матеріалопотоків як всередині фірми, так і поза нею.

Англійська національна рада з управління розподілом трактує логістику як об'єднання двох або більше видів діяльності з метою планування, впровадження і спостереження за рівнем сировинного потоку, запасами незавершеного виробництва і кінцевою продукцією на шляху від її виробництва до споживання.

Американська рада з управління логістикою вважає, що логістика - це процес планування, реалізації і управління ефективним економічним рухом і зберіганням сировинних матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції та пов'язаної з усім цим інформації з пункту надходження у пункт

Враховуючи викладене, пропонуємо таке **загальне визначення**:

Логістика - це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками.

Таке визначення враховує такі істотні елементи:

- по-перше, термінологічне тлумачення "заземлене" до певної системи, відповідно обмеженої, хоч і відкритої, але здатної адаптуватися до порушень в зовнішньому середовищі;
- по-друге, на основі теорії логістики чи без неї функціонально це завжди управління в його функціях планування, керування, контролю тощо;
- по-третє, ґрунтується на ефекті синергічного зв'язку. Суть його полягає в тому, що система з синергічними зв'язками (а в економіці вона для того і створюється штучно) забезпечує приріст загального ефекту кооперованих дій елементів системи до величини більшої, ніж сума ефектів тих самих елементів, що діють незалежно.