

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЛОГИСТИКЕ

© 2012 С.В. Носков*

Ключевые слова: логистика, управленческие решения, методы принятия решений, классификация, экономические потоки, управление заказами.

Предлагается классификация управленческих решений в логистике. Обосновываются специфические свойства логистических систем. Раскрывается содержание функций и процедур управления заказами в логистике.

Классификация управленческих решений в логистике, предложенная в данной статье, не является исчерпывающей, однако она охватывает основные классификационные признаки, которые выступают определяющими в характеристике их специфики.

Объектом управления в логистике, управляемой подсистемой, следовательно, объектом принятия управленческих решений являются потоки, или потоковые процессы. Понятие потока (экономического потока) можно сформулировать следующим образом: экономический поток - это совокупность относительно однородных экономических элементов, перемещающихся от источника возникновения (производства) до места назначения (потребления) в рамках определенной хозяйственной системы с заданными этой системой параметрами. Данное определение имеет следующее содержание:

- ◆ экономический поток субстанционально представляет собой совокупность относительно однородных экономических элементов;

- ◆ под экономическими элементами подразумеваются все виды ресурсов, используемые в хозяйственной системе, и все продукты (полезности), созданные ею;

- ◆ чтобы образовать поток, эти элементы должны быть относительно однородными, как, например, материалы, финансовые ресурсы, информация и т.п.;

- ◆ экономические элементы становятся потоком, когда они перемещаются в пространстве и времени;

- ◆ экономические потоки движутся целесообразно и целенаправленно от источников возникновения (для материальных потоков это, как правило, производство) до мест на-

значения (для тех же материальных потоков - потребления);

- ◆ целесообразно организованное движение экономических ресурсов возможно только в рамках определенной хозяйственной системы, начиная от основного звена экономики - предприятия - и заканчивая международными экономическими сообществами;

- ◆ параметры экономического потока задаются хозяйственной системой, в рамках которой она протекает, соотносясь с целями и задачами этой системы.

Субстанциональный состав экономических потоков как объектов логистических усилий определяется в первую очередь потоком материальным, так как чаще всего под логистикой подразумевается управление материальными и связанными с ними финансовыми и информационными потоками. В терминологическом словаре "Логистика" материальный поток - это "продукция, рассматриваемая в процессе приложения к ней различных логистических операций (транспортировка, складирование и др.) и отнесения к временному интервалу"¹. Он характеризуется следующими параметрами:

- ◆ номенклатура, ассортимент и количество продукции;

- ◆ габаритные характеристики (объем, площадь, линейные размеры);

- ◆ весовые характеристики (общая масса, вес брутто, вес нетто);

- ◆ физико-химические характеристики;

- ◆ характеристика тары (упаковки);

- ◆ условия транспортировки и страхования;

- ◆ условия выполнения других операций физического распределения и товародвижения.

* Носков Сергей Викторович, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета. E-mail: vestnik@sseu.ru.

Целью логистики, принятия управленческих решений, по мнению ряда отечественных ученых, является минимизация совокупных затрат, возникающих в процессе продвижения товаров и услуг из сферы производства в сферу потребления.

Некоторые авторы считают, что основным предметом логистики выступают экономические отношения и хозяйственные процессы, возникающие при организации материальных и связанных с ними потоков, которые определяются как экономические потоки.

Анализ теоретико-методологических понятий логистики показывает видимую разнородность определений предмета, объекта и основной цели логистики по степени их обобщения, что нарушает их логическую взаимосвязь. Так, понятие потока, безусловно, имеющее отношение к логистике, характеризуется наивысшей степенью обобщения, так как давно используется в физике (поток электронов), теории массового обслуживания (поток требований). Сути логистики, задаче ее эффективного практического использования более соответствует определение ее объекта управления и принятия решений как воспроизводственного процесса, или процесса производства, распределения, обмена и потребления товаров, услуг и рабочей силы. Тогда, основная цель логистических воздействий, принятия и реализации управленческих решений заключается в оптимизации воспроизводственного процесса, где критерием оптимальности является достижение его наилучших параметров (динамики, структуры, качества) при оптимальной величине издержек и затрат.

Основная цель логистики в соответствии с теорией целеполагания разворачивается в иерархию целей - на цели второго уровня по фазам воспроизводственного процесса: цели логистики производства, распределения, обмена (сбыта) и производственного потребления (снабжения). Цели логистики третьего уровня касаются отдельных процессов (комплекса операций) каждой фазы воспроизводства. Определение объекта, предмета и основной цели логистики позволяет дать обоснованную классификацию управленческих решений (см. таблицу).

Первым классификационным признаком управленческих решений является уровень

логистической системы. Считается, что в процессе создания и организации функционирования логистических систем следует различать общие и специфические закономерности (свойства). К общим закономерностям, свойственным любым системам, относим:

1. Эмерджентность, т.е. появление в системе новых качеств, не свойственных ее элементам (компонентам). Определяя это свойство как закономерность целостности системы, необходимо учитывать две ее стороны:

а) свойства системы не являются простой суммой свойств составляющих ее элементов, а превышают ее;

б) свойства системы зависят от свойств составляющих ее элементов.

2. Коммуникативность, т.е. открытость системы. Логистическая система не изолирована от других систем, а связана множеством коммуникаций с внешней средой и системами одного уровня с нею.

3. Иерархичность, т.е. иерархическая упорядоченность логистической системы, когда между уровнями и элементами системы существует определенная субординация.

4. Адаптивность, т.е. самоорганизация логистической системы. Установлено, что дуализм в иерархических системах, к каким относятся и логистические системы, проявляется в том, что в зависимости от преобладания энтропийных (разрушающих) и неэнтропийных (эволюционных) тенденций система любого уровня иерархии может либо развиваться в направлении более высокого уровня иерархии и переходить на него, либо, напротив, может происходить энтропийный процесс упадка и перехода системы на более низкий уровень существования.

5. Эквифинальность, т.е. осуществимость логистической системы, способность системы достигать желаемого состояния независимо от ее начальных условий, что определяется исключительно параметрами самой системы.

6. Закон "необходимого разнообразия", который выражается в том, что, создавая логистическую систему, способную справляться с решением той или иной логистической проблемы, обладающей определенным, известным разнообразием (сложностью), нужно обеспечить, чтобы система имела еще большее разнообразие (знания методов решения), чем разнообразие решаемой проблемы, или

Классификация управленческих решений в логистике

Классификационный признак	Вид управленческого решения
Уровень логистической системы	Макрологистическая Метологистическая Микрологистическая
Функциональная область логистики	Закупочная Распределительная Производственная Транспортная Складская
Вид потокового процесса	Материальный Финансовый Информационный Трудовой Сервисный
Тип управления	Традиционный Системный Ситуационный Стабилизационный
Уровень управления	Стратегический Оперативный
Целевая направленность	Взаимодействие Кооперация Интеграция
Уровень инновационности	Традиционный Инновационный
Результат	Рациональный Оптимальный
Функции управления	Планирование Прогнозирование Анализ Организация Оперативное регулирование Контроль
Отраслевая принадлежность	Производство товаров Производство услуг
Методы принятия решений	Эвристические (экспертные) Экономико-математические

была способна создать в себе это разнообразие (владела бы методологией, могла разрабатывать методику, предложить новые методы решения проблемы).

Специфическими можно назвать следующие свойства логистической системы²:

- ◆ сопряженность, включая сопряженность технологическую (между звеньями логистических цепей), организационную (между логистическими цепями и каналами) и экономическую (между участниками системы);

- ◆ интегрированность, т.е. способность взаимодействовать с другими функциональными и прочими системами в рамках хозяйственных систем, инициирующих их создание;

- ◆ дифференцированность, т.е. способность каждой подсистемы самостоятельно вы-

полнять свои логистические функции и операции;

- ◆ автономность подсистем (элементов), конечно, относительная, так как полная автономия исключает существование системы. Это свойство позволяет отдельным элементам (подсистемам) данной логистической системы входить одновременно в состав других логистических систем;

- ◆ сочетание однородных элементов, обеспечивающих движение различных экономических потоков.

Важным признаком различия логистических систем является масштаб распространения. При этом под микрологистической системой мы понимаем совокупность взаимодействующих подразделений фирмы, организу-

ющих движение экономических потоков от закупок материально-технических ресурсов (товаров) до сбыта готовой продукции (товара) в соответствии с целями и задачами фирмы. Мезологистическая система - это совокупность взаимосвязанных в логистические цепи и каналы предприятий и организаций межрегиональной, межотраслевой или международной (транснациональной) корпорации с целью эффективной организации внутрикорпоративных экономических потоков. Макрологистическая система - это совокупность взаимосвязанных фирм и/или логистических систем, обеспечивающих внефирменные и внекорпоративные экономические потоки с целью минимизации совокупных логистических издержек или максимизации совокупного полезного эффекта участников системы.

Управленческие решения в функциональных областях логистики принимаются по схеме: цели - стратегии - задачи (функции) - решения. Так, целью распределительной логистики является достижение наилучших параметров распределительного процесса при оптимальных издержках и затратах или минимизация издержек и затрат распределительных процессов при заданных их параметрах.

Управление заказами - одна из первых функций распределительной логистики. Каждому полученному заказу предшествует определенная работа различных подразделений предприятия, сделавшая этот заказ возможным. В цепи поставок каждый новый заказ - как правило, только один из многих очередных заказов, выполняемых согласно достигнутым договоренностям. Процесс сбора заказов является тем звеном, который стыкует маркетинговую стратегию предприятия с логистической. Логистические активности, связанные с управлением заказами, становятся необходимым условием для приобретения конкурентных преимуществ. По мнению ряда авторов, логистические процедуры, связанные с управлением заказами, составляют порядка 60% времени общего логистического цикла.

Управление заказами можно разделить на две части: процедуры сбора, накопления, обработки и передачи заказов, с одной стороны, и процедуры выполнения заказов, непосредственно связанные с логистическими активностями производства и доставки.

Управление заказами, с точки зрения формирования логистической стратегии, можно разделить на несколько этапов:

- ◆ планирование заказа. Этот этап разработки стратегии позволяет планировать нагрузку на логистические каналы, избегая "завалов" и простоев в функционировании всей сети;

- ◆ прием и подготовка заказа. Логистическая стратегия должна выделять основные источники поступления заказов. Ими могут быть магазины оптовой торговли, интернет-порталы, call-центры, службы работы с клиентами и т.д.;

- ◆ передача заказа. Достаточно критичный по времени этап. Основным требованием к нему является обеспечение по возможности меньшей задержки между решением потребителя сделать заказ и началом выполнения этого заказа;

- ◆ определение источников исполнения заказа. Стратегия должна описывать размещение основных мест комплектования заказов в соответствии с конфигурацией целевых рынков;

- ◆ доставка. Выбор способов и сроков доставки. Решение вопроса о приобретении собственного транспорта или привлечении возможностей сторонних транспортных компаний;

- ◆ контроль выполнения заказов. Здесь необходимо предусмотреть возможность отслеживания сроков, сохранности грузов, стоимости и качества доставки.

Кроме того, еще на этапе формирования стратегии необходимо предусмотреть схемы возврата товара (ненадлежащее качество, ошибки при заказе или доставке, повреждение товара при доставке и т.д.). Это позволит в дальнейшем не загромождать логистическую систему сложными и дорогостоящими образованиями, предназначенными для осуществления возврата товаров.

В научной литературе выделяют следующие основные принципы управления заказами:

1. Направленность на удовлетворение требований (заказов) конечных потребителей. Менеджмент заказов должен быть сфокусирован на объединении усилий производства и дистрибуции с целью наиболее качественного удовлетворения потребительского спроса.

2. Входной поток требований на производство готовой продукции должен стимулироваться спросом - быть реакцией на спрос (DDT-концепция). Если этот принцип выполняется, запасы в производстве и дистрибуции, как правило, минимальны.

3. Хорошо скоординированные и быстрые поставки потребителям в соответствии с их заказами обеспечивают фирме конкурентные пре-

имущества. Способность быстро и надежно удовлетворять заказы потребителей так же важна, как и высокое качество поставляемых товаров.

4. Принцип соотношения затрат и полезности. В соответствии с законом Парето можно обнаружить, что предприятие в стремлении максимально развить предыдущие принципы вынуждено будет увеличивать собственные затраты на выполнение каждого нового заказа, приводящие, в свою очередь, к снижению потенциала развития.

Другим компонентом распределительной логистики является дистрибуция и физическое распределение. Определим дистрибуцию как ключевую комплексную логистическую активность, состоящую из перемещения готовой продукции к потребителям (конечным или промежуточным), организации продаж, пред- и послепродажного обслуживания. Корпоративная стратегия, как правило, включает дистрибуцию в своей маркетинговой и логистических частях. Дистрибуция является как бы интерфейсом между потребителями продукции и производителем. Какую бы стратегию развития и достижения конкурентных преимуществ не выбрали руководители предприятия, основное общение между ними и потребителями продукции будет происходить через ее дистрибутивные каналы.

Распределительная логистика - это функциональная область логистики, управляющая выходными потоками логистической системы (материальными, финансовыми, информационными, кадровыми и т.д.), нацеленная на доставку товаров в места их продажи потребителям.

Распределительная логистика, по мнению ряда российских исследователей, строится на основе следующих принципов.

1. Координация всех процессов товародвижения, начиная от финишных операций товаро-производителя и заканчивая сервисом потребителя.

2. Интеграция всех функций управления процессами распределения готовой продукции и услуг, начиная с определения целей и заканчивая контролем.

3. Адаптация коммерческого, канального и физического распределения к постоянно меняющимся требованиям рынка, и в первую очередь, к запросам покупателей.

4. Системность как управление распределением в его целостности и взаимозависимости всех элементов сбытовой деятельности.

5. Комплексность, т.е. решение всей совокупности проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса покупателей.

6. Оптимальность, как в соотношении частей системы, так и в режиме ее функционирования.

7. Рациональность, как в организационной структуре, так и в организации управления.

Структура дистрибутивной сети формируется на основе как общих стратегических и тактических целей и задач, так и логистической стратегии. Кроме того, отпечаток на структуру сети накладывают параметры продукции, а также параметры возникающих при этом логистических потоков.

В настоящее время наблюдается усложнение каналов распределения, появляются новые методы распространения товаров, новые виды сервисных предприятий-посредников, новые формы дистрибуции. Распределительная логистика должна основываться на системном изучении процессов распределения, более четкой, чем прежде, координации и интеграции распределительных операций, совершаемых участниками распределительной системы - начиная с момента завершения производственных циклов до послепродажного сервиса потребителей. Основной задачей при этом является четкое планирование сбыта, а также сглаживание "стыков" при переходе товаров с одного участка канала распределения на другой.

Необходимым для распределительной логистики является чуткое реагирование даже на незначительные изменения рыночной конъюнктуры. Такое реагирование возможно лишь в результате тесной интеграции маркетинговой составляющей с логистической стратегией.

Необходимо отслеживать и прогнозировать товарные потребности каждого из рынков предприятия, с тем чтобы достичь максимального удовлетворения потребностей, с одной стороны, а с другой - избежать затрат, возникающих при переполнении рынка. Это лишь некоторые задачи и функции распределительной логистики как области принятия управленческих решений.

¹ Родников А.Н. Логистика : терминология. М., 2000.

² Чеботаев А.А., Чеботаев Д.А. Логистика и менеджмент товародвижения. М., 2012.