

**УДК 33**

## **Классификация управленческих решений в сфере логистики промышленного предприятия**

**Кузьмин Сергей Александрович**

Аспирант,  
Ульяновский государственный технический университет,  
432000, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Радищева, 102;  
e-mail: Sergei\_Kuz'min@mail.ru

**Волкова Елена Александровна**

Кандидат экономических наук,  
профессор кафедры «Экономика и менеджмент»,  
Ульяновский государственный технический университет,  
432000, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Радищева, 102;  
e-mail: Elena\_Volkova@mail.ru

### **Аннотация**

Управленческое решение в логистике – это акт целенаправленной коррекции логистической ситуации, разрешения проблемы, либо вариант воздействия на логистическую систему и процессы, в ней происходящие. Управленческие решения предполагают действия менеджмента, разрешающие противоречия и/или корректирующие ситуацию. Всякое управленческое решение базируется на проработке релевантных данных, характеризующих конкретную ситуацию, выделении целей и постановке задач, а также подразумевает некую программу или алгоритм действий по их реализации (достижению, решению). Управленческие решения – это основной результат деятельности менеджера на всех уровнях иерархии управления. В логистике, с ее сложной системой соподчиненных связей, не бывает простых решений, поэтому сложные и стратегические решения в логистике принимаются с большой долей осторожности, на базе соотнесения группы факторов, моделирования вариантов развития ситуации, прогноза точных количественных результатов: темпов развития и доли рынка, валовой выручки от реализации, дохода и, в конечном счете, прибыли. При принятии таких решений планируются корректировки структуры, ассортиментной политики, а также видов деятельности организации.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Кузьмин С.А., Волкова Е.А. Классификация управленческих решений в сфере логистики промышленного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 5А. С. 159-166.

### **Ключевые слова**

Управленческое решение, логистика, менеджмент, промышленность, экономика.

## Введение

В современной теории менеджмента устоялось понимание управленческого решения как директивы управляющей системы, целенаправленно воздействующей на управляемую систему для получения заданной субъектом регулирования цели. Отсюда способность и умение вовремя принимать правильные (адекватные ситуации и учитывающие последствия) решения образуют компетентность руководителя [Чередник, 2016, 190]. Принято считать, что управленческое решение – это результат его деятельности, реализуемый в форме директивного целенаправленного воздействия на объект управления [Ахтулов, 2005, 206]. Отметим, что декларируемый в последние годы (мы не говорим о реальном воплощении) курс на инновационное развитие никак не повлиял на основные подходы к принятию управленческих решений. Поиск в этой сфере некоей инновационности [Величко, 2013, 49] представляется недостаточно обоснованным, так как суть, основа и методы разработки управленческого решения в логистике остались прежними и в целом соответствующими аналогичным процессам в менеджменте в целом.

## Основная часть

В общетеоретическом плане управленческое решение изучено, подчас даже кажется, что и сверх меры, особенно это касается выявления «сущности» данного понятия [Белоглазов, 2017, 147] и его многочисленные классификации [Иванов, Кузьменко, Харьковский, 2007, 188].

Управленческое решение в логистике – это акт целенаправленной коррекции логистической ситуации, разрешения проблемы, либо вариант воздействия на логистическую систему (далее – ЛС) и процессы, в ней происходящие. В логистике, с ее сложной системой соподчиненных связей, не бывает простых решений, поэтому сложные и стратегические решения в логистике принимаются с большой долей осторожности, на базе соотнесения группы факторов, моделирования вариантов развития ситуации, прогноза точных количественных результатов: темпов развития и доли рынка, валовой выручки от реализации, дохода и, в конечном счете, прибыли. При принятии таких решений планируются корректировки структуры, ассортиментной политики, а также видов деятельности организации.

Ответственность за последствия логистических решений зависит от уровней управления, на которых менеджеры имеют разные полномочия. При этом при разработке логистических решений идет анализ не только логистической информации и участвуют не только руководители подразделений логистики, а и иных уровней управления, в том числе и исполнители, заказчики. Все вместе просчитывают сценарии развития ситуации, выбирая наилучшую альтернативу [Ахтулов, 2013, 88].

Теория менеджмента, как правило, представляет процесс принятия управленческих решений чередой последовательных этапов [Балдин, 2012; Вертакова, 2005; Голубков, 2005]:

1) выявление проблемы, создающей (потенциально опасной) угрозу дисбаланса ЛС, требующей своевременного решения. Падение конкурентоспособности предприятия на рынке снизит спрос на ее товары и услуги, что может иметь следствием снижение или утрату прибыли или неплатежеспособность. Если предприятие устойчиво и прибыльно, принимаются соответствующие решения о дальнейшем расширении деятельности, диверсификации бизнеса, инвестициях в технологии и т.д., которые требуют достоверной и объективной информации, т.е. точности диагностики состояния системы.

2) понимание ситуации и перспектив ее развития через детальный анализ состояния дел на предприятии: финансовых отчетов, графиков продаж, договоров, активности конкурентов,

развития коммуникационных каналов, включая источники информации: персонал, контрагентов, партнеров и конкурентов.

3) собственно принятие управленческого решения уполномоченным на то менеджером либо группой, с привлечением мнения компетентных экспертов в анализируемой сфере деятельности, на базе их компетентного заключения, а затем – принятие решения о дальнейших шагах. Здесь эффективен финансовый либо маркетинговый аудит (оценка) деятельности, часто помогающая принять оптимальное решение с минимальными потерями для предприятия.

4) формализация решения в распорядительных документах предприятия: приказах, распоряжениях, технических заданиях, планах.

Принимая во внимание сложившиеся подходы в управленческой науке, пятым пунктом следовало бы указать контроль исполнения, так как важно не просто принять адекватное решение, сколько его реализовать, получив результат, адекватный планируемому.

Таким образом, процесс принятия управленческого решения в логистике, в целом не отличается от общепринятого в теории менеджмента, формируясь в результате прохождения четырех последовательных стадий: появление (выявление) проблемы, диагностика процессов на предприятии, подготовка решения, его принятие и последующий контроль исполнения.

С момента своего основания любое промышленное предприятие сталкивается с проблемами, нередко провоцирующими опасность резкого ухудшения основных показателей: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Условия внешнеэкономических ограничений (санкций) и неопределенности способствуют утрате части субъектов хозяйствования платежеспособности, что провоцирует дисбаланс в логистических цепях и требует принятия соответствующих решений.

Комплексная оценка логистической деятельности, эффективной организации процесса принятия решений в этой сфере на всех уровнях управления с избытком обеспечена современной теорией управления комплекс понятийным и категориальным аппаратами, равно как и методами их применения [там же, 236]. Системный анализ позволяет определить целесообразность совершенствования ЛС предприятия, определить, к какому классу сложности отнести проблему, выявить наиболее эффективные методы ее решения.

Практика функционирования промышленного предприятия – это ежедневные логистические решения, большинство из которых, составляя оперативное управление, рутинны. Здесь следует дифференцировать несколько типов решений:

– по степени участия менеджмента разного уровня и экспертов: это коллегиальные (экспертные и по согласованию); коллективные (демократические) и индивидуальные (единоличные);

– по уровню планирования и времени реализации: стратегические, тактические и оперативные);

– по содержанию управленческого процесса: социальные, экономические, организационные и технические [Балдин, 2012, 266; Вертакова, 2005, 174; Голубков, 2005, 316].

В целях полноты учета исходной информации и рисков оптимальным в сфере логистики всегда представляется коллегиальное решение, принимаемое группой менеджеров и специалистов в составе, как правило, руководителя промышленного предприятия, согласующего свою позицию с ведущими специалистами, как по логистике, так и по производственным вопросам. Так делается на большинстве российских предприятий. Руководитель делегирует параллельные полномочия либо использует обязательное согласование, отражая это в распорядительных документах. В данном случае ответственность за принятие наиболее значимых решений частично ложится на руководителей подразделений,

принимающих на себя данные полномочия. Отметим, что параллельные полномочия всегда поднимают ответственность и расширяют права руководителей. Такого рода решения типичны для логистики, так как ее процессы всегда затрагивают несколько подразделений. В этой связи они традиционно принимаются на деловых совещаниях, а также в составе комиссий из ведущих менеджеров и специалистов.

Коллегиальность позволяет обеспечить, в том числе и баланс сил, сглаживая конфликты интересов, что значительно влияет на результат управления, то есть решение [Вертакова, 2005, 216]. Приоритет в принятии решения по логистике могут обеспечить один или два менеджера, непосредственно с логистическими вопросами не связанные, хотя формально решение принимается коллегиально. Это недостаток коллегиальных решений и поэтому менеджеры обращаются к экспертам и специалистам: внешним аудиторам, юристам, аналитикам [Батрик, 2006, 271]. Так как логистические цепи и потоки всегда выходят за пределы предприятия, допустимо формирование экспертной комиссии с привлечением внешних экспертов в сфере качества либо финансового аудита.

В теории управления признана совокупность методов и приемов, применимых для оптимизации работы малой группы, а также достижения эффективности уже принятых логистических решений.

*Коллективные* (демократические) решения, принимаемые большинством сотрудников организации, трудовым коллективом либо малой группой не характерны для сферы логистики, так как в отличие от коллегиальных, они выражают волю большинства членов трудового коллектива, что важно для решения социальных и иных вопросов, но не логистических.

*Индивидуальные* управленческие решения принимаются единолично менеджером. Их недостатки в тенденции к авторитаризму, когда руководитель единолично распоряжается ресурсами, определяет направление и интенсивность логистических потоков, возможно, не имея для этого достаточных информационных оснований. Индивидуальные решения, принимаемые руководителем на интуитивном уровне единолично, возможно продержат предприятие кое-то время на рынке, но в долгосрочной перспективе этот стиль руководства будет тормозить развитие, так как один руководитель уде среднего предприятия не справится с оценкой современных логистических потоков и цепей.

*Стратегические* управленческие решения принимаются топ-менеджментом на долгосрочную перспективу развития предприятия. За этими решениями идет разработка: стратегического плана и производственной программы. Стратегические решения предполагают реновации и модернизацию, изменение направлений многих логистических потоков, трансформацию структуры предприятия, его выход на новые рынки и т.п.

Перечисленные решения в практике менеджмента в целом, равно как и в сфере логистики, принимаются на уровне директоров, вице-президентов компании, а в малом бизнесе – лично предпринимателем.

*Тактические* управленческие решения принимаются на высшем и среднем уровнях управления на один год либо квартал и включают действия, которые требуются для реализации соответствующих планов управления потоками. Тактические цели конкретизируют стратегию, соответственно, тактические решения направлены на достижение этой цели. Тактические решения в логистике, как правило, связаны с разработкой новой модели поведения на рынке, сменой ценовой политики и т.п. *Оперативные* управленческие решения в сфере логистики промышленного предприятия принимаются на среднем и низшем уровнях управления и организуют работу непосредственных исполнителей, обеспечивая их ресурсами и информацией. Приобретение ГСМ для транспорта, ремонт подвижного состава, оснащение

складов сигнализацией, перераспределение персонала на погрузке/разгрузке и др. – это оперативные управленческие решения в логистике предприятия. Эти решения принимаются ежедневно и контролируются соответствующим менеджментом промышленного предприятия.

*Социальные* решения, являясь необходимой частью теории управления, не характерны для решений в сфере логистики, так как затрагивают социальную структуру предприятия, персонал и корпоративную культуру, климат и общие ценности. Социальные решения в логистических подразделениях могут быть связаны лишь с развитием корпоративной культуры, оптимизацией работы персонала, совершенствованием систем мотивации и социальной поддержки работников.

*Организационные* решения связаны с методами управления, способами достижения целей. Организовать персонал на выполнение логистической задачи, перераспределить функции и полномочия – это организационные решения.

*Технические* решения принимаются оперативно для обеспечения логистического процесса, снабжения ресурсами и информацией. Для сферы управления потоками технические решения являются массовыми и связаны с внедрением программно-аппаратных средств, ремонтом подвижного состава, отслеживанием груза, разного рода замерами, командировочным расходами, путевыми документами и т.п.

В современной российской логистике управленческие решения дифференцированы по своему содержанию, времени, уровням планирования, но все они составляют процесс логистического управления. Эффект их реализации прямо произведен от способности прогнозировать ситуацию, предвидеть последствия реализации принятых решений, умения использовать потенциал контрагентов в рамках логистической цепи.

В условиях экономической нестабильности последних лет процесс подготовки управленческих решений усложнился, что усилило ключевую роль руководителя, опирающегося на мнение ведущих специалистов и экспертов. Их взаимодействие обеспечивает качество решений. Определяющее влияние человеческого фактора на принятие управленческих решений общепризнано и включает адекватное делегирование полномочий; налаживание коммуникаций с обратной связью с персоналом и контрагентами по логистическим цепям, организационную культуру предприятия, стиль руководства, его отношение к персоналу [Балдин, 2012; Батрик, 2006, 169; Вертакова, 2005, 87; Голубков, 2005, 211].

В литературе принято дифференцировать три стиля руководства, влияющих на формы принятия управленческих решений [Батрик, 2006, 221; Вачугов, 2005, 177]:

– авторитарный – характеризуется жесткой централизацией, разработкой управленческих решений одним управляющим центром, подчинением персонала с применением манипулятивных стратегий. Данный стиль характерен для бюрократизированных структур либо малого бизнеса, где полномочия концентрируются у предпринимателя. Авторитарный стиль не характерен или, по крайней мере, в основном не эффективен для логистических решений, так как не обеспечивает всестороннее понимание проблемы (в логистике – всегда комплексной) и путей ее решения;

– либеральный стиль часто применим в принятии логистических решений, так как предполагает допуск специалистов и менеджмент среднего звена к принятию управленческих решений. В то же время, есть опасность утраты координации, когда руководитель – либерал самоустраняется от управления в пользу руководящего ядра предприятия, что провоцирует сложно разрешимые конфликты интересов;

– демократический – с высокой степенью участия коллектива либо менеджмента среднего и нижнего звеньев управления в принятии решений, применим в децентрализованных

структурах, где управление осуществляется управление по целям или результатам. Здесь присутствуют гибкие, адаптивные структуры, высока мотивация и компетентность персонала.

### **Заключение**

В целом, стили руководства существенно влияют на разработку управленческого решения в логистике, как и человеческий фактор.

### **Библиография**

1. Ахтулов А.Л. Система управления ресурсами предприятия с использованием информационных технологий // Омский научный вестник. 2005. № 2 (31). С. 202-207.
2. Ахтулов А.Л. Методика оценки качества процессов проектирования сложных технических устройств // Омский научный вестник. 2013. № 3 (123). С. 87-91.
3. Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Дашков и К, 2012. 496 с.
4. Батрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. СПб.: Питер, 2006. 416 с.
5. Белоглазов Д.С. Управленческое решение: сущность и классификация // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы. Сб. статей VI Международной науч.-практ. конф. 2017. С. 143-150.
6. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента. М.: Высшая школа, 2005. 376 с.
7. Величко А.П. Инновационное развитие в логистике и его связь с логистическим управлением и управлением логистикой // Маркетинг и менеджмент инноваций. 2013. № 1. С. 45-52.
8. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. М.: КНОРУС, 2005. 352 с.
9. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. М.: Дело и Сервис, 2005. 544 с.
10. Иванов С.Н., Кузьменко С.А., Харьковский А.В. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация // Горный информационно-аналитический бюллетень. 2007. Т. 17. № 3. С. 184-198.
11. Носков С.В., Гумеров Р.Х. Управление проектами в логистике закупок материальных ресурсов // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями. 2013. № 1. С. 95.
12. Чередник В.А. Теоретическая сущность понятия «управленческие решения» и классификация управленческих решений // Экономический вестник университета. 2016. № 31-1. С. 189-193.

### **Classification of management decisions in the field of logistics of an industrial enterprise**

**Sergei A. Kuz'min**

Postgraduate,  
Ulyanovsk State Technical University,  
432000, 102, Radishcheva st., Ulyanovsk, Russian Federation;  
e-mail: Sergei\_Kuz'min@mail.ru

**Elena A. Volkova**

PhD in Economics,  
Professor of Economics and Management Department,  
Ulyanovsk State Technical University,  
432000, 102, Radishcheva st., Ulyanovsk, Russian Federation;  
e-mail: Elena\_Volkova@mail.ru

---

**Abstract**

In modern management theory, there is an understanding of the management decision as a directive of the management system that purposefully influences the managed system to obtain the target specified by the subject of regulation. Management decision in logistics is an act of purposeful correction of the logistics situation, the resolution of the problem, or a variant of the impact on the logistics system and the processes taking place in it. Management decisions involve management actions that resolve contradictions and/or correct the situation. Any management decision is based on the study of relevant data characterizing a particular situation, the allocation of goals and objectives, and also implies a certain program or algorithm of actions for their implementation (achievement, decision). Management decisions are the main result of the Manager's activity at all levels of the management hierarchy. In logistics, with its complex system of mutual relations, there are no simple solutions, so complex and strategic decisions in logistics are taken with great caution, on the basis of the correlation of a group of factors, modeling the development options of the situation, the forecast of accurate quantitative results: the rate of development and market share, gross revenue from sales, income and, ultimately, profit. When making such decisions, adjustments to the structure, assortment policy, and activities of the organization are planned.

**For citation**

Kuz'min S.A., Volkova E.A. (2018) Klassifikatsiya upravlencheskikh reshenii v sfere logistiki promyshlennogo predpriyatiya [Classification of management decisions in the field of logistics of an industrial enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (5A), pp. 159-166.

**Keywords**

Management decision, logistics, management, industry, economics.

**References**

1. Akhtulov A.L. (2005) Sistema upravleniya resursami predpriyatiya s ispol'zovaniem informatsionnykh tekhnologii [Enterprise resource management system using information technology]. *Omskii nauchnyi vestnik* [Omsk Scientific Bulletin], 2 (31), pp. 202-207.
2. Akhtulov A.L. (2013) Metodika otsenki kachestva protsessov proektirovaniya slozhnykh tekhnicheskikh ustroystv [A technique for assessing the quality of the processes of designing complex technical devices]. *Omskii nauchnyi vestnik* [Omsk Scientific Bulletin], 3 (123), pp. 87-91.
3. Baldin K.V. (2012) *Upravlencheskie resheniya* [Management decisions]. Moscow: Dashkov i K Publ.
4. Batrik R. (2006) *Tekhnika prinyatiya effektivnykh upravlencheskikh reshenii* [Technique of making effective management decisions]. St. Petersburg: Piter Publ.
5. Beloglazov D.S. (2017) Upravlencheskoe reshenie: sushchnost' i klassifikatsiya [Management decision: essence and classification]. In: *Proryvnye nauchnye issledovaniya: problemy, zakonomernosti, perspektivy. Sb. statei VI Mezhdunarodnoi nauch.-prakt. konf.* [Breakthrough scientific research: problems, patterns, perspectives. Articles of VI International scientific-practical. conf.].
6. Cherednik V.A. (2016) Teoreticheskaya sushchnost' ponyatiya «upravlencheskie resheniya» i klassifikatsiya upravlencheskikh reshenii [The theoretical essence of the concept of "management decisions" and the classification of managerial decisions]. *Ekonomicheskii vestnik universiteta* [The Economic Herald of the University], 31-1, pp. 189-193.
7. Golubkov E.P. (2005) *Tekhnologiya prinyatiya upravlencheskikh reshenii* [Technology of making managerial decisions]. Moscow: Delo i Servis Publ.
8. Ivanov S.N., Kuz'menko S.A., Khar'kovskii A.V. (2007) Podkhody k prinyatiyu upravlencheskikh reshenii i ikh klassifikatsiya [Approaches to the adoption of management decisions and their classification]. *Gornyi informatsionno-analiticheskii byulleten'* [Mountain Information and Analytical Bulletin], 17, 3, pp. 184-198.

9. Noskov S.V., Gumerov R.Kh. (2013) Upravlenie proektami v logistike zakupok material'nykh resursov [Project management in the logistics of procurement of material resources]. *Problemy sovershenstvovaniya organizatsii proizvodstva i upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami* [Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises], 1, p. 95.
10. Vachugov D.D. (2005) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Vysshaya shkola Publ.
11. Velichko A.P. (2013) Innovatsionnoe razvitie v logistike i ego svyaz' s logisticheskim upravleniem i upravleniem logistikoi [Innovative development in logistics and its relationship with logistics management and logistics management]. *Marketing i menedzhment innovatsii* [Marketing and management of innovation], 1, pp. 45-52.
12. Vertakova Yu.V. (2005) *Upravlencheskie resheniya: razrabotka i vybor* [Management solutions: development and selection]. Moscow: KNORUS Publ.