**Введение**

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, наконец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испытывает мучительные раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора.  
 Существует множество различных проблем уникального выбора. Прежде всего, выделим проблемы, в которых в принципе может быть найдено рациональное, понятное другим людям изложение причин, приведших к выбору одной из альтернатив. Наиболее характерными проблемами рационального выбора являются проблемы, возникающие перед людьми, работающими в разных административных службах, при управлении организациями и совокупностью организаций. Любой сотрудник административного аппарата обязан быть рациональным хотя бы для того, чтобы иметь возможность объяснить другим логические основания своего выбора.

Предметом исследования выступают виды и механизм принятия решений в логистике. Основная цель исследования состоит в том, чтобы на основе анализа выявить процессы планирования, управления и контроля за движением материальных, информационных и финансовых ресурсов в различных производственно-экономических системах, выявить механизм и виды принятия решений.

Задачами данного исследования являются рассмотрение процессов движения сырья, материалов, комплектующих изделий, производственных, трудовых и финансовых ресурсов, готовой продукции от их источников к потребителям. Эти задачи ставятся и решаются в соответствующих главах работы, составляя последовательность движения теоретического познания от абстрактного к конкретному, от общего к частному.

Принятие логистического решения – это реализация логистического подхода в каждой сфере хозяйственной деятельности предприятия. Логистика связана со всеми экономическими науками, которые в той или иной мере участвуют в формировании хозяйства, – менеджментом, маркетингом, планированием, организацией производства, финансами и др. При разработке и обосновании основных положений применяется сравнительно-исторический анализ, где прозиводится экскурс в историю дифференциация с другими науками.

Любая логистическая система состоит из совокупности элементов-звеньев, между которыми установлены определенные функциональные связи и отношения. Непосредственно рабочим звеном информационной системы может быть автоматизированное рабочее место управленческого персонала, информационное подразделение системы управления организацией или обособленная группа управленческих работников, объединенных общностью выполняемых информационных функций (процедур, операций). Поэтому был применен функциональный анализ.

Изучение вопросов во взаимодействии данных явлений, обращение к основным аспектам их проявления: причинно-следственному и функциональному предполагает привлечение соответствующих познавательных методов и процедур, вытекающих из цели исследования. Причинный анализ по преимуществу ориентирован на изучение изменений в логистике, его внутренних противоречий, играющих решающую роль в этом изменении, т.е. охватывает динамику и процесс.

Теоретическая значимость этих вопросов никогда не позволяла снижать планку своей актуальности. Новизна концепции логистики в области управления промышленными системами состоит во всестороннем подходе к вопросам движения материальных благ в процессе производства и управления. Логистическая система должна охватывать и согласовывать процессы производства, закупок и распределения продукции, а также быть основой при стратегическом планировании и прогнозировании.

**1. Логистическая система**

Фундаментальные принципы новой научной дисциплины – логистики – сформировались в начале 1970-x годов, тогда же начали применять их на практике первые предприятия и компании. Основными вопросами, которыми занимается логистика, являются: управление снабжением предприятия сырьем и расходными материалами (сюда входит решение таких задач, как выбор поставщика, расчет оптимального объема, структуры и ритмичности поставки, оценка эффективности работы поставщика); планирование, контроль, управление транспортировкой и складированием (на этом этапе решаются задачи выбора перевозчика, формы собственности складских помещений, организации приемки товара и проверки его качества); внутризаводская переработка сырья, материалов и полуфабрикатов; доведение готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего (поддержание необходимого ассортиментного перечня товаров, своевременная обработка заказов покупателей, поиск новых форм и методов сбыта, анализ торговой деятельности); передача, хранение и обработка соответствующей информации [Аникин 1999:145].

Логистик – это системный специалист, который от начала и до конца управляет процессом планирования, выполнения и контроля эффективного с точки зрения снижения затрат движения запасов сырья, готовой продукции и услуг. В его руках находится вся связанная с этим процессом информация. На каждом предприятии разрабатывается концепция логистики – система взглядов на повышение эффективности функционирования систем предприятия. Она опирается на долгосрочные цели предприятия и обеспечивает согласованность действий всех подразделений. Сотрудники функциональных подразделений предприятия должны принимать активное участие в разработке концепции. Это не только усиливает степень их мотивации к согласованной работе, но также благодаря внедрению новых идей может улучшить содержание самой концепции.

Объектом исследования логистики являются материальные потоки, потоковые процессы, процесс выполнения заказов потребителей, процесс продвижения продукции по цепи поставок или любая комбинация из них.

Цель логистики – полное удовлетворение запросов потребителя. Чтобы ее достичь, нужно связать воедино и постоянно согласовывать деятельность всех участников процесса. И если хотя бы один из них подводит, усилия всех остальных могут оказаться совершенно напрасными.

За последние 10–15 лет бурно развивающийся процесс глобализации охватил все сферы человеческой деятельности, в том числе рыночные отношения, и международный бизнес. До недавнего времени главным фактором успеха считалась рыночная ориентация. В 1980-х годах в экономически развитых странах сформировалась новая концепция – ресурсная ориентация. Чтобы добиться стабильной рентабельности, предприятиям пришлось правильно выбирать и комбинировать ресурсы. Сегодня, когда под влиянием глобализации неизмеримо возросли скорости материальных, финансовых и информационных потоков, в мировой экономике все большее распространение получает интегрированная логистика.

Россия тоже постепенно поворачивается в сторону системных структурных преобразований, ориентированных на логистику. Потребность в интеграции сегодня испытывают все коммерческие организации и предприятия государственного сектора, а значит, пришло время создавать условия для объединения промышленных и торговых компаний, обслуживающих инфраструктуру рынка, в интегрированные логистические системы, способные быстро, своевременно и с минимальными затратами осуществлять поставки товаров и услуг. Например, при создании самолета надо наладить взаимодействие до полутора тысяч поставщиков запчастей и комплектующих. Эффективно управлять деятельностью всех этих предприятий без логистических цепочек невозможно.

**2. Принятие логистического решения**

Принятие решения – это выбор оптимального варианта при заданной цели с учетом побочных условий.

Задача принятия логистического решения возникает в том случае, когда при определенном состоянии внешней среды из нескольких вариантов выбирается тот, который лучше всего способствует осуществлению цели логистической системы предприятия.

В соответствии с этим задача принятия логистических решений состоит из следующих трех компонентов:

1) оценка состояния внешней среды;

2) установка логистических целей;

3) поиск вариантов.

Оценка состояния внешней среды учитывает скорость изменения интенсивности конкуренции, развития НТП, покупательских предпочтений, а также учитывает политические факторы, способные оказать влияние на экономическую ситуацию.

Логистические цели представляют собой выражение желаемых конечных результатов или состояний логистической системы, которые должны быть достигнуты или возникнут как результат принятия решений специалистом по логистике.

Логистическая цель характеризуется:

1) содержанием – величиной, на которую должен влиять выбранный вариант. Эта величина может определяться характеристикой (например, прибыль, оборот, общие затраты), изменением характеристики (например, увеличение оборота), отношением двух характеристик (например, рентабельность и прибыль (капитал));.

2) временным периодом – должен быть установлен период, за который должна быть осуществлена цель.

Поиск вариантов – это выявление, формулирование и анализ способов достижения целей логистической системы.

Процесс поиска:

1) систематический и многосторонний поиск отдельных идей (указаний, подходов к решению логистической проблемы);

2) комбинирование отдельных идей в независимые варианты;

3) точная формулировка найденных вариантов;

4) анализ структуры вариантов и соотношений между частными вариантами;

5) ограничение вариантов в допустимой области (отсев вариантов, которые не могут быть реализованы при существующих условиях и факторах внешней среды);

6) проверка полноты допустимой области.

При подготовке логистического решения выявляются возможные варианты, т.е. разные пути достижения целей логистической системы, методы решения каждой логистической задачи, преимущества и недостатки каждого из них, с тем чтобы можно было выбрать оптимальные. Варианты должны быть обоснованными, подготовленными таким образом, чтобы были видны их преимущества и недостатки. В частности, должны быть выработаны объективные критерии для оценки различных вариантов решения, с помощью которых можно сравнить эти варианты и выбрать из них наилучший.

Набор основных вариантов представляется руководству предприятия. Варианты формулируются таким образом, чтобы они исключали друг друга. Руководство предприятия, будучи свободным от функциональных соображений и обладая более широким взглядом на совокупность всех существенных в данном случае факторов внешней среды, принимает окончательное решение. Все варианты, которые могут быть реализованы, составляют область допустимых значений.

Область допустимых значений (пространство решений) – это множество пригодных для реализации вариантов, которыми располагает в данный момент эксперт по логистике.

**Механизм принятия решений**

Создав принципиально новые для России рыночные механизмы, построенные на координации потоков поставок, рынок начнет функционировать более надежно и продуктивно. Именно на этих принципах основаны экономические достижения США, Японии и других развитых стран, в том числе входящих в Европейский союз. Страны ЕС – одна из самых больших бурно и успешно развивающихся систем интегрированной логистики в мире. Недаром перспективу экономического роста России специалисты связывают с более тесной интеграцией с Европейским союзом. Об этом, в частности, говорил президент Российской Федерации в своем Ежегодном послании Федеральному собранию [Лукинский 2007:69].

Экономический механизм каждого отдельно взятого предприятия нацелен на то, чтобы довести до максимума разницу в цене между закупками и реализуемой продукцией. Интегрированный же подход, основанный на использовании логистических цепочек, ориентирован на всех участников процесса поставок (услуг). Существует пять направлений, в которых можно добиться повышения эффективности: связь с поставщиками, связь с потребителями, технологические, а также логистические процессы внутри одного предприятия, логистические связи между предприятиями в цепочке. Предприятия, объединенные в логистическую цепочку, получают неоспоримые преимущества перед остальными: объединяются их независимые риски, снижаются затраты, улучшается качество функционирования всей системы. Это и понятно, ведь в сферу компетенции логистики входят и управление запасами, и транспортировка, и складское хозяйство, и грузопереработка, и упаковка, и, конечно, информация и логистическая инфраструктура.

Современные логистические цепочки должны охватывать планирование потребностей, управление качеством поставок (услуг) и контроль за ним, а также их анализ и принятие решений с учетом приемлемого риска. Многие из этих проблем комплексно решает отечественная логистическая информационная система «Interlogistics». С 1994 года она успешно используется некоторыми крупными компаниями, такими, как транспортно-распределительный терминал «Шереметьево – Карго» и транспортно-экспедиторская фирма «Bis-Pack», работающая в сфере доставки мелких и средних партий груза автомобильным и авиационным транспортом. Отслеживая ход выполнения технологического процесса, система «Interlogistics» в случае его нарушения подает сигналы тревоги. Те, в свою очередь, генерируют «инциденты», отражающие риски в масштабе всей цепочки или отдельного процесса. Риски анализируются, и на основе полученных результатов вырабатываются рекомендации по их системному снижению. Так работают большинство предприятий малого и среднего бизнеса и практически все крупные корпорации: «Майкрософт», «Боинг», «Форд», «Тетра-Пак» и т.д.

Управление риском – это, в сущности, экономический механизм процесса регулирования и принятия решений по снижению затрат, повышению производительности и качества продукции и услуг в интегрированной логистической цепочке. Он обеспечивает приемлемый уровень устойчивости («выживаемости») системы и ее развитие, в чем и заключается безопасность всех экономических процессов. Так что термин «безопасность» используется теперь не только когда речь идет о терроризме, катастрофах, геополитике или экологии, но и в экономической сфере.

Вывод из вышесказанного один: логистическая концепция организации управления потоковыми процессами в экономике охватывает любые сферы деятельности, имеющие явные или скрытые риски. Чтобы снизить риски до приемлемого уровня, нужно ввести интегрированный критерий безопасности цепочек поставок, и тогда можно будет, перейдя с чисто технических оценок на экономические, добиться эффективности и «прозрачности» взаимодействия всех участников рынка. В этом состоит механизм принятия решений в логистике.

### Виды принятия решений в логистике и их характеристика

Можно выделить несколько периодов совершенствования систем продвижения товаров и готовой продукции: в период отсутствия логистики, традиционной логистики и период новой логистики. Каждый из этих периодов характеризуется концептуальными подходами к принятию решений. Существуют виды подходов к принятию решений: комбинированный, фрагментарный, комплексный, новаторский и концептуальный. Управление материальным распределением носило фрагментарный характер в дологистический период.

Материально-техническое обеспечение и транспорт рассматривались не как находящиеся во взаимосвязи области деятельности, а как придаток к оптовой торговле и даже как паразитирующий элемент в организационной структуре предприятия. В масштабах фирмы ответственность за данный участок деятельности возлагалась на одно из низших звеньев управленческой вертикали. В этот период быстрое развитие автомобильного транспорта заметно повысило его роль в товародвижении. Оптимизация перевозок стала приоритетным направлением. В пользу эффективности выступала минимальная цена за перемещение грузов транспортными средствами общего пользования и минимальные затраты на перевозку собственным подвижным составом. Сначала специалисты по тарифам и маршруту выполняли функцию управления грузопотоком, потом в их обязанности стали включать выбор вариантов транспортного обслуживания и различных дополнительных услуг. Возникла необходимость контроля за перевозками, проверкой грузовых счетов, упаковкой, взвешиванием, сопутствующими работами. Работа управляющего грузоперевозками стала более разносторонней. Это и вышеизложенные факторы послужили основой для развития логистики. Она не является чем-то совершенно новым и неизвестным практике. Проблема рационального движения материалов, готовой продукции и сырья всегда была предметом пристального внимания.

Новаторство логистики состоит в изменении критериев хозяйственной деятельности предприятий, где главную роль играет управление методами товародвижения. Еще новаторство логистики заключается в применении вида комбинированного подхода к позициям движения товарных ресурсов в процессе воспроизводства. Управление материальным потоком, согласованность действий при фрагментарном способе управления явно недостаточны. При таком подходе не соблюдается нужная последовательность и не получается увязки действий различных подразделений предприятий. Опираясь на комплексный подход, логистика предполагает согласованность методов, находящихся во взаимосвязи с материальными потоками, производством и маркетингом. И наряду со всем вышеперечисленным новаторство логистики состоит в использовании теории компромиссов в хозяйственной деятельности фирм. Новаторский подход логистики позволил отойти от автономного регулирования разными методами товародвижения и осуществить их объединение, что позволило получить такой результат деятельности, который превышал сумму отдельных эффектов. Период традиционной логистики отличает создание логистической системы, заменившей процесс оптимизации перевозок на предприятиях. Данный период определяется наличием нескольких концептуальных подходов к созданию логистических систем, отличающихся сферой применения при гармонизации экономических интересов, а также критериев.

Внутрилогистический функциональный характер носили экономические интересы в рамках каждого концептуального подхода. И они не затрагивали производственную деятельность фирм. При первом подходе область действия гармонизации экономических процессов составляли затраты на определенные логистические операции одной фирмы с критерием минимума общих затрат на материальное распределение. Этот подход позволил добиться определенных результатов. Оказалось возможным сводить к минимальному пределу затраты на всю логистическую систему путем увеличения затрат на одни операции с целью снижения расходов на другие операции. Характерным примером такого подхода является увеличение затрат на транспортировку путем сокращения издержек на регулирование запасов складирования. Положительный экономический эффект при минимизации общих затрат дала ориентация на использование внутрифункциональных компромиссов (гармонизация экономических интересов). Ограничивает финансовые возможности предприятия затратный критерий, поскольку он не отражает влияния спроса на соотношение между прибылью и расходами. В результате сформировался переход к извлечению максимальной прибыли фирмы от логистической операции, который учитывает одновременно и спрос, и затраты. Однако и новый подход имел ряд ограничений. Выделение механизма логистики внутри производства ущемляло интересы предприятий-участников одного логистического процесса. Поэтому в конце периода традиционной логистики произошли изменения в ее концепции. Максимальная прибыль от логистических операций всех предприятий-участников процесса стала критерием формирования оптимальной системы управления и распределения [Сегреев 2001:116].

Начало 1980-х годов отмечено новым периодом в развитии логистики – периодом новой логистики (неологистики). Необходимость ее внедрения обосновывалась тем, что ни одна из зон, работающих внутри предприятия, включая логистику, как правило, не располагает должными ресурсами и возможностями для того, чтобы в одиночку достаточно быстро реагировать на изменения внешних условий и эффективно работать автономно. Требовались совместные усилия всех структурных частей организации для оптимизации реагирования. В работе были необходимы специфические знания и опыт менеджеров, которые рассматривали деятельность предприятий как единое целое. Концептуальный подход получил название комплексного, или подхода на основании всего предприятия. Функции логистики в рамках этого подхода рассматриваются как важнейшая подсистема общепроизводственной системы. Что означает: логистические системы создаются и управляются исходя из общей цели – достижения в работе всего предприятия максимальной эффективности. Внимание стало концентрироваться на межфункциональных компромиссах, не исключая производственные и другие, нелогистические подразделения. Минимизация издержек всего предприятия стала критерием такого подхода.

**Заключение**

В настоящее вpемя перед специалистами по методам пpинятия решений, перед консультантами-аналитиками стоят сложные проблемы. Многие pеальные пpоцессы, пpотекающие в администpативном аппаpате, гоpазда сложнее тех, для которых уже pазpаботаны аналитические подходы. Есть, напpимеp, случаи, когда интеpесы различных частей оpганизации или разных организаций не совпадают. Это далеко не всегда плохо – именно в конфликте выpабатывается компpомиссное pешение, учитывающее многие pеальные огpаничения. Часто решения пpинимаются коллективом pуководителей. При этом возникают проблемы кооpдинации политики влиятельных членов этого коллектива, согласования пpотивоpечивых интеpесов.

Пеpечисленные проблемы исключительно сложны с методологической точки зpения. Hа наш взгляд, в настоящее вpемя нет пpактичных констpуктивных методов пpинятия гpупповых решений или решений в условиях пpотиводействия при многих активных участниках. Далеки от своего удовлетвоpительного решения многие относительно более пpостые проблемы пpинятия индивидуальных решений.

Сам путь к тем или иным фоpмальным постановкам долог и теpнист. Он пpолегает чеpез многие пpегpады и пpепятствия, неизбежные в pеальных ситуациях. Жизнь тpебует от консультанта по пpоблемам пpинятия решений сочетания многих качеств: искусства анализа ситуаций, глубоких пpофессиональных знаний, пpиемов и методов пpинятия решений, умения пpедставления pекомендаций, пpофессиональных навыков в pаботе с людьми.

Для многих консультантов-специалистов по методам пpинятия решений эта область pаботы пpивлекательна именно новым сочетанием психологических, социологических, математических, экономических проблем. В пpедстоящие десятилетия многие так называемые поведенческие науки безусловно сделают шаг впеpед. Тогда появится возможность стpоить намного более эффективные методы пpинятия решений. Hо уже сейчас необходимо pассматpивать пpоцесс пpинятия решений как пpоцедуpу, главными участниками котоpой являются pуководитель и экспеpты. Именно человеческие, а не математические или машинные аспекты являются основными в пpоцессе пpинятия решений. Именно на этих аспектах следует основывать кpитеpии пpовеpки пpактической ценности методов пpинятия решений.

И, наконец, безусловно пpиятной нагpадой является возможность pеально улучшить пpоцессы пpинятия решений, наблюдать положительные изменения в сложных административных механизмах, вызванные его pаботой.

Цель данного исследования достигнута. Доказано положение, где в процессе анализа выявлены процессы планирования, управления и контроля за движением материальных, информационных и финансовых ресурсов в различных производственно-экономических системах. Доказано, что в определенных ситуациях необходимо принимать рациональные логистические решения. Иногда задачи решаются обособленно друг от друга методами планирования и управления производственными и экономическими системами. Более эффективной является логистическая цепь, задачи которой рассматривают все этапы движения материального потока в совокупности и определяется наиболее оптимальный вариант решения. Применение этих методов позволяет прогнозировать развитие и движение материальных потоков, создавать интегрированные системы управления и контроля за движением материальных потоков, разработать системы эффективного логистического обслуживания, оптимизировать запасы и др.

Задачи решаются в соответствующих главах работы с помощью сравнительно-исторического, причинно-следственного, функционального, причинного анализа. В настоящее время логистика – одна из экономических дисциплин, весьма развитая как в теоретическом, так и в практическом отношении. В ней рассматривается масса конкретных моделей управления запасами. Итак, данная тема актуальна, так как логистика занимается оптимальной организацией материальных, финансовых и информационных потоков. Логистическая концепция организации управления потоковыми процессами в экономике охватывает любые сферы деятельности, имеющие явные или скрытые риски. Чтобы принципы «приемлемого риска» начали действовать, нужно создавать федеральные и корпоративные системы логистического контроля за поставками стратегически важных ресурсов, особенно при проведении экспортно-импортных операций в сфере военно-технического сотрудничества. Учитывая нашу ограниченность материальных ресурсов, только их оптимальное распределение позволит снизить риски и окажет положительное влияние на экономику предприятий и регионов России. Для снижения риска до приемлемого уровня, необходимо ввести интегрированный критерий безопасности цепочек поставок. Сделать это необходимо еще и потому, что Россия собирается вступить во Всемирную торговую организацию, где требования рынка более жесткие.

**Список используемой литературы**

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции/А.У. Альбекова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.
2. Аникин Б.А. Логистика: Учебное пособие. / Под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 1999
3. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник/ Под ред. А.М. Гаджинского. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1999
4. 4. Захаров К.В., Цыганок А.В., Бочарников В.П., Захаров А.К. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций/ Под ред. К.В. Захарова. – К.: ИНЭКС, 2000
5. 5. Лукинский В.С., Бережной В.И. Логистика в примерах и задачах/ В.С. Лукинский – М.: Финансы и статистика, 2007

6. Маликов О.Б. Деловая логистика / Под ред. О.Б. Маликова. – СПб, «Политехника», 2003

7. Неруш Ю.М. Логистика / Под ред. Ю.М. Неуша – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001

8. Семененко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории/ Под ред. А.И. Семененко – СПб.: «Союз», 2001

9. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе/ Под ред. В.И. Сергеева. – М.: «ИНФРА-М», 2001

10. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой/ Под ред. Дж.Р. Сток. – М.: ИНФРА-М, 2005

11. Таничев А.В. Логистика/ Под ред. А.В. Таничева – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003