

УДК [65.012.32: 658.7] (477); DOI: 10.31388/2519-884X-2018-38-31-36

Редько Л.І., к.е.н., ст. викладач,
Таврійський державний агротехнологічний університет

ЗАКОНИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В статті розглянуто існуючі закони процесу прийняття управлінських рішень на прикладі логістичної системи підприємства та об'єктів логістичної системи, які успішно функціонують в сучасному бізнес-середовищі. Присвячена увага умовам застосування зазначених законів у процесній (підприємницькій), організаційній та управлінській діяльності. До цього часу актуальною проблемою залишається роль впливу недотримання законів прийняття рішень або ж їх ігнорування сучасними менеджерами.

Ключові слова. управлінські рішення, менеджмент, бізнес-середовище, підприємства, логістичні системи, закони організації, аутсорсинг, інсорсинг, управлінські рішення.

JELcode classification: M10, M16.

Redko L.I. PhD, Sen. lect
Tavria state agrotechnological university

MANAGEMENT DECISION LAWS OF MODERN LOGISTICS SYSTEMS OF ENTERPRISES

Abstract. The article examines the existing laws of the process of making managerial decisions on the example of the logistic system of the enterprise and objects of the logistic system, which successfully operate in the modern business environment. The attention is paid to the conditions of application of the said laws in process (business), organizational and managerial activity. The managerial decision is a deliberate choice (from among existing alternatives) about the need to take certain actions or refrain from them. These actions are related to the achievement of the goals of the organization and to overcome the problems of the business environment.

To understand the connection between the process of making managerial decisions and their impact on the efficiency of management at the level of enterprises of the logistics system in market conditions, the work of domestic and foreign scientists has been analyzed. This allowed to focus on the fact that there is a lack of an ordered complex of laws for decision-making on the management of enterprises and logistic management. That is why, in order to ensure the high performance of such enterprises, it is important to organize their activities in accordance with the specified laws. After all, it should ensure the productive activity of the team and high pri-budes by the results of work.

Laws and their implementation are not always a guarantee of a successful completion of the work process, but nevertheless they have a certain influential element, above all, in the work of the head, in his actions on staff, functional staff. This, in turn, will strengthen the competitive position of the company in the market, will reduce the risks, achieve a higher level of management of material and information flows.

By this time, the role of the influence of non-compliance with the laws of decision-making or their neglect by modern managers remains an urgent problem.

Keywords: management decisions, management, business environment, enterprises, logistics systems, organization's laws, outsourcing, in-sourcing, management decisions.

Постановка проблеми. В сучасному світі вже давно звикли сприймати підприємство як закриту або відкриту систему. З огляду на це, актуальним є аналіз тих чи інших проблем, що виникають в елементах такої системи з метою їх вирішення та одержання фінансового результату діяльності даного підприємства. Слід відзначити, що в логістичній системі підприємства, виходячи з її цілей,

завдань та принципів, кількість функцій управління зростає, а їх взаємозв'язки значно ускладнюються. Однак ці ускладнення мають прогресивний характер. Вони є якісними гарантими в процесі прийняття управлінських рішень. Водночас важливим та необхідним інструментом впровадження управлінських рішень є сукупність підходів та методів, які застосовуються в логістичному мене-

джменті та на логістичних підприємствах.

Як відомо, управлінське рішення є обдуманим висновком (вибором з поміж існуючих альтернатив) про необхідність здійснити певні дії або утриматись від них. Ці дії пов'язані з досягненням цілей організації та подоланням проблемних ситуацій у бізнес-середовищі.

Будь-якому вчинку людини або усього колективу передують прийняття рішень. Рішення є універсальною формою поведінки, як окремої особистості так і соціальних груп. Ця універсальність зумовлена свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності. Однак, не дивлячись на універсальність рішень, їх впровадження у процес управління підприємством суттєво відрізняється від рішень, які приймаються у приватному житті.

Логістичні рішення з організації збуту в Україні зустрічаються вкрай рідко, але при цьому вони не втрачають своєї актуальності, адже в сучасних умовах господарювання підвищення ефективності діяльності підприємства є найважливішою проблемою, яка повсякчас потребує прийняття відповідальних, своєчасних, обґрунтованих, ефективних рішень.

Оскільки діяльність та управління в рамках логістичних підприємств є складним управлінським процесом, який має різні сторони та напрями, у статті розглянуто лише базові закони прийняття рішень, які мають забезпечувати координацію усіх інших процесів, одержання фінансового результату підприємством та успіхи у всіх напрямках діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з визначенням основних категорій та основними характеристиками процесу прийняття рішень, знайшли своє відображення у наукових роботах: О. Бойко [3], Ю. Кубай [3], І. Онуферко [10], Е. Фролов [11] та інші.

Разом з тим, специфікою прийняття рішень в логістичному менеджменті займалися такі вчені як О. Тридід [5], Г. Азаренкова [5], С. Мішина [5], Борисенко [5]. Особливої уваги логістичні підприємства заслужили саме завдяки їх всеохоплюючим функціям, пов'язаним із необхідністю безперервного матеріально-технічного та інформаційного

забезпечення процесів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є оцінка впливу законів на прийняття ефективних управлінських рішень щодо діяльності логістичної системи підприємства в сучасних економічних умовах розвитку України.

Виклад основного матеріалу. Група сучасних вчених, серед яких О. Тридід, Г. Азаренкова, С. Мішина та І. Борисенко, у своїх працях з логістики звертають увагу на безпосередній зв'язок і навіть залежність транспортних операцій та товароруку від правильно прийнятих рішень: «Оскільки транспортні операції є безпосереднім вираженням зв'язків між окремими етапами товароруку, то ефективність цього процесу суттєво залежить від правильності прийнятих логістичних рішень» [5].

В роботах вчених відзначено також, що під час прийняття рішень про транспортування необхідно враховувати складні компроміси між різними видами транспорту, а також наслідки цих компромісів для інших видів діяльності в системі розподілу, таких як складування і підтримка наявності товарно-матеріальних запасів. Оскільки з часом відносні витрати різних видів транспорту змінюються, підприємствам необхідно переглядати свої схеми транспортування з метою знаходження оптимального варіанта товароруку.

Враховуючи, що діяльність з організації товароруку пов'язана з великими компромісами, для прийняття таких рішень необхідно застосовувати системний підхід. На практиці часто застосовується модель абстрактного засобу [5].

Не виключено, що тут також приділяється увага системі законів, відповідно до яких має здійснюватись процес діяльності підприємств, адже саме такий підхід зможе забезпечити безперебійне функціонування кожного елемента системи, а отже й усієї системи в цілому.

На думку Ж. Разакової [8] та В. Жигульських [8], логістика охоплює всі напрямки діяльності підприємства: планування, реалізацію, контроль витрат, переміщення та зберігання матеріалів підприємства. І саме застосування складових логістики дозволяє уникнути кризових явищ на підприємстві.

Закони управління – це положення, які визначають побудову, функціонування та розвиток управління, характеризують суттєві (необхідні), стійкі (ті, що повторюються) та об'єктивні (ті, що не залежать від бажання людей) внутрішні риси та зв'язки.

Закон є внутрішнім суттєвим та стабільним зв'язком між явищами, що викликають їх відповідні зміни, дозволяє передбачити результат процесу. Вони є базою для створення та функціонування будь-якого об'єкту бізнесу та виробництва. Але, слід зауважити, що дія законів проявляється лише в діяльно-

сті людини як суб'єкта управління або члена соціуму.

Управлінські закони є структурними соціально-економічними, суспільними законами і реалізуються на базі свідомої цілеспрямованої діяльності людей. Прийняття рішень у логістиці зазвичай відбувається відповідно до кількох законів одночасно, адже саме так можна розраховувати на комплексний вплив при вирішенні існуючих проблем. Приклад комплексної збалансованості прийняття рішень наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Мета і результати застосування законів управління

Закон	Мета застосування закону	Результат застосування закону
1. Закон мінімізації витрат	Розрахунок майбутніх витрат	Бюджет проекту
2. Закон реалізації встановленої мети	Безпосереднє прийняття рішень виготовляти чи купувати («інсорсинг» або «аутсорсинг»)	Мінімізація витрат
3. Закон ясності та простоти виконання	Рішення має бути зрозумілим виконавцям та достатньо простим для виконання завдання і забезпечення одержання результату	Оперативність процесу виконання завдань персоналом
4. Закон своєчасності (актуальності)	Рішення має бути прийнято вчасно, адже затримка може призвести до різкого зниження ефективності управління	Підвищення рівня ефективності управління та отримання кінцевого результату роботи
5. Закон наукової обґрунтованості	Рішення має бути прийнято на основі достовірної інформації про стан об'єкту з урахування тенденцій його розвитку	Інноваційність продукту або послуги
6. Закон здійсненності	Рішення має бути реальним, а робота, що передбачає його виконання, досяжною	Безпосередньо запланований результат
7. Закон справедливості	Відсутність протиріч та наявність конкретики	Відсутність протиріч
8. Закон оптимальності (економічної ефективності)	Забезпечення максимальної віддачі від потенційних можливостей в процесі реалізації рішень	Лише заплановані витрати відповідно до розрахунків та передбачень
9. Закон збалансованості прав та обов'язків менеджера	Відповідальність менеджера за прийняте ним рішення має дорівнювати його повноваженням	Порядок в процесі роботи

Джерело: розробка автора

На рівні логістичної системи підприємства крім законів, представлених в таблиці, існують також й інші закони прийняття управлінських рішень, а саме:

- закон оригінальності (рішення має бути

несподіваним для конкурента);

- закон верифікації (передбачає розпізнавання спотворення інформації в процесі, перш за все, управління інформаційними потоками, а також процедуру перевірки істи-

ни);

- закон гнучкості (передбачає можливість внесення змін, корегування рішень);

- закон повноважності (рішення має бути прийнято органом або особою, яка має право приймати його);

У процесі управління найбільш простим з усіх є закон економії часу. Він передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зниження трудомісткості завдяки впровадженню передових технологій та засобів праці. Цей закон є інструментом управління часом та головним об'єктом тайм-менеджменту (мистецтво управління часом як найціннішим з ресурсів). Не дивля-

чись на всю абстрактність даної категорії, час та дослідження, які з ним пов'язані, закон не втратив своєї актуальності впродовж тривалою часу. Належної уваги цей закон заслуговує у певних аспектах управлінської діяльності та бізнесу в цілому, адже саме за допомогою ефективного управління часом можна розраховувати на постійне підвищення ефективності діяльності як самого керівника, так і його підлеглих.

Існують також й інші закони управління, застосовуючи які можна впливати на ефективність прийняття рішень у рамках діяльності логістичної системи підприємства та основних напрямів їх роботи (табл. 2).

Таблиця 2

Зміст, сфера застосування та рівень прийняття рішень законів управління

Назва закону	Зміст закону	Сфера застосування	Рівень прийняття рішення
Закон синергетичного ефекту	Об'єднання ресурсів, технологій, взаємодія систем управління дозволяють одержувати результати неможливі без такого об'єднання.	Виробнича логістика	На всіх рівнях
Закон влади	Для того, щоби керувати, необхідно мати владу	Управління інформаційними та матеріальними потоками	Топ-менеджери
Закон розвитку (лідерства)	Кожен суб'єкт та об'єкт управління прагне зайняти лідерські позиції реалізуючи можливості та попереджаючи загрози	Загальна логістика	На всіх рівнях
Закон інтелекту	Будь-якому управлінському рішенням передуює ідея. За інших рівних умов перемагає той, хто «передумує».	Управління інформаційними та матеріальними потоками	На всіх рівнях
Закон магістральності (пріоритетності) управління	У першу чергу, мають вирішуватись проблеми, які визначають розвиток управлінської ситуації	Загальна логістика	Топ-менеджери, менеджери середньої ланки
Закон системності управління	Управлінське рішення є системою, що включає: - мету, яку необхідно досягнути; - технології досягнення мети; - ресурси, необхідні для досягнення мети; - систему управління, яка організовує процес досягнення цілі.	Управління інформаційними та матеріальними потоками	Топ-менеджери
Закон стратегічності управління	Ефективне управління здійснюється з урахуванням довгострокової перспективи	Загальна логістика	Топ-менеджери

Закон циклічності управління	У процесі управління послідовність основних етапів прийняття та реалізації рішень повторюється, утворюючи управлінський цикл	Загальна логістика	Топ-менеджери, менеджери середньої ланки
Закон зворотного зв'язку	У процесі прийняття управлінських рішень необхідно враховувати результати реалізації рішень, прийнятих раніше	Загальна логістика	Топ-менеджери, менеджери середньої ланки
Закон естафетності управління	Збереження в організації та передавання від покоління до покоління управлінців що підтвердили свою ефективність ціннісних установок, внутрішньої культури, традицій, системи управління, сприяє досягненню довгострокових цілей	Загальна логістика	На всіх рівнях

Джерело: розробка автора

Щодо закону синергетичного ефекту слід зауважити наступне: негативна логістична синергія виникає у випадку одночасного невиконання кількома основними контрагентами своїх зобов'язань. Саме тоді втрати ресурсів, часу та коштів можуть бути досить значними. Слід відзначити що ймовірність виникнення негативної синергії значно зменшується в логістичних системах з вертикальною інтеграцією, коли здійснюється наскрізний контроль за управлінням матеріальними потоками від сировини до випуску кінцевої продукції.

Слід звернути увагу на те, що кількість законів має бути обмежена. До того ж вони мають відповідати певним вимогам, які є актуальними в даній сфері, в даний час за умов наявності певних видів ресурсів та діяльності. Не останньою має тут бути й роль менеджера. Адже саме він виступає і контролером і організатором, одночасно прагнучи постійного вдосконалення і самих законів і дій системи.

Оскільки ефективна виробнича та управлінська діяльність усього населення нашої країни полягає у пізнанні та свідомому використанні відповідних законів ведення бізнесу та життя, дослідження специфічних особливостей таких законів завжди відрізнятиметься своєю актуальністю. Адже при умові правильного їх використання менеджери забезпечують безпеку ведення бізнесу та порядок в процесі діяльності підприємства в цілому і логістичної системи підприємства зокрема.

Крім того, необхідно взяти до уваги й те, що закони прийняття управлінських рішень в рамках діяльності логістичної системи підприємства взаємодіють не тільки з управлінськими та економічними законами, але й із законами соціології, кібернетики, організації, суспільства.

Висновки. Завдяки ефективному поєднанню та використанню комплексу законів прийняття управлінських рішень в рамках діяльності логістичної системи підприємства можна досягти певних результатів, а саме:

- підвищення ефективності операційної діяльності підприємства;
- скорочення витрат робочого часу та забезпечення максимальної зайнятості персоналу;
- підвищення рентабельності та конкурентоздатності підприємства;
- висока якість обслуговування підприємств-споживачів;
- високий рівень організованості керівника та членів колективу, а значить і внутрішньої мотивації.

Рішення, пов'язані з оптимізацією діяльності підприємств в цілому і постачання зокрема, призводять до деякої зміни існуючої структури організації бізнесу. Ступінь цих змін визначає розмір власних або залучених вкладень (інвестицій) в інфраструктуру, навіть якщо підприємство обмежується проведенням організаційних заходів, вартість реалізації яких незначна у порівнянні з товарообігом.

Як правило, перш ніж приступити до розробки оптимізаційних рішень, необхідно провести детальний аналіз виробничо-господарської діяльності та визначити проблемні («вузькі місця») в логістиці підприємства. У разі відсутності управлінського обліку найбільш доступними джерелами інформації для проведення відповідних розрахунків є бухгалтерський баланс і звіт про

прибутки і збитки, в яких форма представлення даних може відрізнятися відповідно до облікової політики підприємства. Цей факт свідчить про необхідність застосування комплексу (системи) законів прийняття рішень, що передують успішному процесу діяльності та є базою для виконання функцій як управлінців, так і їх підлеглих.

Список літератури:

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.
2. Бажин И.И. Логистика: Компакт-учебник. – Х.: Консум, 2003. – 239 с.
3. Бойко О.В., Кубай Ю.Д. Використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств-виробників будівельних матеріалів // Електронне наукове видання ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". № 1. - 2014. Режим доступу: <https://med.kneu.edu.ua/?p=414>
4. Крикавський Є.В. Логістика в стратегії економічного розвитку // Тез. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. "Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку". – Івано-Франківськ, 15–19 жовтня 2002 р. – С. 64–68.
5. Логістика : навч. посіб. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. — К. : Знання, 2008. — 566 с.
6. Родников А.Н. Логистика: Термин. словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 340 с.
7. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 432 с.
8. Разаков Ж.П., Жигульских В.Ю. Роль логистики в деятельности современных предприятий // Территория науки. - 2017. - № 4. - с. 135 - 140.
9. Нестеренко С.А. Комплексний підхід до формування результативної системи управління // Стратегія розвитку агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика: тези міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. - 2015. - С. 50-52.
10. Онуферко И.А. Страхование как инструмент минимизации последствий рисков логистических компаний // Логистика: проблемы и решения. - № 2 (45). - 2013. - С. 56 - 59.
11. Фролов Е. Б. Сучасні концепції управління у виробничій логістиці: MES для дискретного виробництва - метод обчислюваних пріоритетів // САПР і графіка: журнал. - М. : Комп'ютер Пресс, 2011. - № 1. - С. 71-75.
12. Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarzadzanie logistyczne. – Warszawa: PWE, 2002. – 734 s.
13. Schulz, John D. 25th Annual State of Logistics: It's complicated / John D. Schulz // Logistics Management. – July. – 2014. – Режим доступу: http://www.logisticsmgmt.com/article/25th_annual_state_of_logistics_its_complicated

Reference:

1. Albekov A.U., Fedko V.P., Mytko O.A. (2001) Lohystyka kommersyy. *Rostov n/D.: Fenyks*, 512 p. [in Russian]
2. Bazhyn, Y.Y. (2003) Lohystyka [Kompakt-uchebnyk]. X.: *Konsum*, 239 p. [in Russian]
3. Boiko O.V., Kubai Yu.D. (2014) Vykorystannia lohystychnykh rishen v upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv-vyrobnikiv budi-velnykh materialiv. Elektronne naukove vydannia DVNZ "Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana". № 1, Retrieved from: <https://med.kneu.edu.ua/?p=414> [in Ukrainian]
4. Krykavskiy, Ye.V. Lohystyka v stratehii ekonomichnoho rozvytku. *Te z. dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Innovatsiina mo-del ta stratehiia ekonomichnoho rozvytku"*. Ivano-Frankivsk, 15–19 zhovtnia 2002 y., p. 64–68. [in Ukrainian]
5. O.M. Trydid, H.M. Azarenkova, S.V. Mishyna, I.I. Borysenko (2008) Lohystyka: navch. posib. K. : *Znannia*, 566 p. [in Ukrainian]
6. Rodnykov, A.N. (2000) Lohystyka: Termyn. slovar. M.: *YNFRA-M*, 340 p. [in Russian]
7. Druker, P. (2008) Entsyklopedyia menedzhmenta [Per. s anhl.] M.: Yzdatelskiy dom «Vilyams», 432 p. [in Russian]
8. Razakov Zh.P., Zhyhul'skiykh V.Iu. (2017) Rol lohystyky v deiatelnosti sovremennykh predpriyatiy. *Terytoryia nauky*. № 4, p. 135 – 140 [in Russian]
9. Nesterenko, S.A. (2015) Kompleksnyi pidkhid do formuvannia rezultatyvnoi systemy upravlinnia. *Stratehiia rozvytku ahropromy-slovoho vyrobnytstva: teoriia, metodolohiia, praktyka: tezy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*, p. 50-52 [in Ukrainian]
10. Onuferko, Y.A. (2013) Strakhovanye kak ynstrument mynymyzatsyy posledstvyi ryskov lohystycheskykh kompaniy. *Lohystyka: problemy y resheniya*. № 2 (45), p. 56 - 59. [in Russian]
11. Frolov, E. B. (2011) Suchasni kontseptsii upravlinnia u vyrobnychii lohistytsi: MES dlia dyskretnoho vyrobnytstva - metod obchysliu-vanykh priorytetiv. *SAPR i hrafiika: zhurnal. M. : Kompiuter Press*. № 1, p. 71-75. [in Ukrainian]
12. Coyle J., Bardi E., Langley C. (2002) Zarzadzanie logistyczne. *Warszawa: PWE*, 734 p. [in English]
13. Schulz, John D. (2014) 25th Annual State of Logistics: Its complicated. *Logistics Management*. Retrieved from: http://www.logisticsmgmt.com/article/25th_annual_state_of_logistics_its_complicated [in English]