

на повышение эффективности продаж, управление запасами и потоком продуктов, а также на улучшение качества обслуживания клиентов.

В дополнение к стратегиям, упомянутым в области логистики распределения в цепи поставок, также важны инновационные решения в области транспортных, складских и погрузочных операций (например, кросс-докинг). Погрузка, то есть переагрузка, включает в себя переагрузку и отправку товаров получателю сразу после доставки на склад без необходимости их хранения.

Логистика возвратных потоков, которая часто упускается из виду, но важна с точки зрения материальных потоков, все чаще рассматривается как источник увеличения стоимости и создания конкурентных преимуществ. Мероприятия, разработанные и реализованные в этой области, относятся к внедрению инновационных решений в настройке системы сбора отходов, переработке отходов и их возврате в цепочку поставок (повторное использование), повторном использовании части продукта (восстановление) или рекуперации материалов или энергии путем переработки. В дополнение к повторному использованию проблемы обратной логистики сосредоточены на предоставлении безопасных и экологически чистых методов удаления и захоронения отходов. Инновации в обратной логистике могут принимать различные формы и обычно связаны с разработкой и внедрением новых технологических решений или строительством новых предприятий по переработке и утилизации отходов. Наиболее значимой проблемой, требующей принятия инновационных решений, является планирование и контроль поставок, для которых в логистике возвратных потоков создаются соответствующие алгоритмы, процедуры и т. д.

Проблема инноваций в логистике широко не описана в экономической литературе, в то время как инновации играют важную роль в реализации логистических процессов, функционировании цепей поставок, а в случае логистических операторов зачастую определяют их современность и конкурентное преимущество [4].

Сильное лидерство, обеспечение адекватных ресурсов, особенно финансовых ресурсов, тесное сотрудничество в цепи поставок, сотрудничество, основанное на доверии, разделение риска и выгод и т. д., необходимы для разработки и внедрения эффективных инноваций. Качество и количество инноваций, реализованных в звеньях цепи поставок, зависят от правильного выбора и сочетания различных инновационных решений. Не существует стандартных вариантов, которые позволили бы эффективно и действенно реализовать этот процесс, в то же время на всех предприятиях требуется скорее адаптация к потребностям, ситуации и стратегии каждого звена. Инновации, внедренные в цепочку поставок, направлены на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов и, как ожидается, будут способствовать увеличению добавленной стоимости.

Список использованных источников

1. Искандерова, Т. А. Управление инновационной деятельностью: учебник / Т. А. Искандерова, Н. А. Каменских, Д. В. Кузнецов. – М.: Прометей, 2018. – 354 с.
2. Damanpour, F., & Aravind, D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents // *Management and Organization Review*. – 2012. – 8(2). – Pp. 423–454.
3. Rogers, E. M. *Diffusion of innovations*. – New York: Free Press. – 1995.
4. Захарченко, Л.А. Создание мультимодальных логистических центров: инновационный путь развития логистики / Л.А. Захарченко, Г.Б. Медведева // *Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы* : сб. материалов VII Международной научно-практической конференции г. Пермь, 4 июня 2018 г / ред. Н.В. Бабинова. – Пермь : изд-во Пермского нац. исслед. политехнического ун-та. 2018. – С. 93–104.

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ТЕКУЩЕМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ – ВЫЯВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ФИЛЬТРОВ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

Небелюк В. В.

В условиях неопределенности рыночной среды, характеризующейся изменчивостью экономической ситуации в целом, условием оптимизации бизнес-процессов в цепях поставок в контексте инновационного развития белорусских организаций является использование современных принципов управления информационными потоками.

Современная конкурентная среда повышает значимость решений, принимаемых на предприятии менеджерами среднего звена – руководителями отделов и подразделений предприятия.

Качество управленческих решений, помимо квалификации самого менеджера, зависит от полноты и достоверности информации, получаемой из среды хозяйственной деятельности и используемой менеджерами-руководителями подразделений предприятия. Диагностика устойчивого развития организации выполняет свои задачи с помощью охвата всех параметров управления, с применением полноохватного экспертного, документального сбора информации по принципу «сплошного среза» [2].

В условиях стремительного развития новых форм коммуникаций между субъектами хозяйствования и людьми, в первую очередь с помощью интернета, в среде хозяйственной деятельности возникает острая необходимость анализировать большие потоки информации [1]. При этом ответственными за предоставление руководству информации, необходимой для принятия управленческих решений относительно организации работы отделов и прогнозируемых результатов деятельности на рынке, являются, как правило, «штабные» сотрудники, исполняющие на предприятии маркетинговые и логистические функции – маркетологи и специалисты логистики («Пирамида процессов управления маркетинговой деятельностью», Е. В. Зацепина) [3].

Следует отметить, что в процессе информационного обеспечения предприятия всегда существует объективная комплексная проблема непреднамеренного искажения и дублирования важнейшей маркетинговой информации в адрес других подразделений и менеджеров («Модель эффективной коммуникации», Ф. Котлер). В связи с этим представляется актуальным рассмотреть факторы, ограничивающие или искажающие маркетинговую информацию, поступающую в подразделения предприятия.

Некоторые российские авторы, работающие с вопросами маркетингового аудита, систематизировали факторы, искажающие маркетинговую информацию, поступающую в подразделения предприятия. Так, В. Д. Шкардун (к.э.н., руководитель «Школы практического маркетинга», г. Москва) и Ю. Д. Дыскин (консультант в сфере маркетинговых коммуникаций, г. Чебоксары) предлагают называть эти факторы **информационными фильтрами**. Как известно из теории передачи сигналов, фильтр – это устройство, определенным образом ограничивающее (преобразующее) протекающий сквозь него поток. «Информационный фильтр» ограничивает протекающий сквозь него поток информации. На любом предприятии существует некоторое количество информационных фильтров, ограничивающих поступление информации, в том числе и маркетинговой, к руководителям подразделений, что может негативно сказываться на качестве принимаемых ими решений, особенно в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Первоначальная цель работы автора – обратить внимание менеджеров на необходимость осознания природы ограничения и искажения информационных потоков на предприятии. Выявление «точек искажения» информации и «узких мест» в управляемости предприятия и анализ (классификация причин искажения) позволят оптимизировать бизнес-процессы в цепях поставок – в определенной степени скомпенсировать их отрицательное воздействие на процесс принятия решений в сфере текущего управления организацией.

Представим собственный авторский **перечень** вероятных **информационных фильтров, ограничивающих поступление и обмен маркетинговой и логистической информацией** между подразделениями предприятия. На наш взгляд, данный перечень включает информационные фильтры, типичные для белорусских предприятий, вне зависимости от их величины и формы собственности. Причем представлены те ситуации, которые наиболее серьезным образом искажают именно маркетинговую информацию, поступающую как к руководителю подразделения, так и передаваемую от него руководству и коллективам подчиненных. Это, в свою очередь, сказывается на эффективности формируемых логистических подсистем предприятия. В долгосрочной перспективе происходит закрепление этих искажений в структуре логистической системы в виде параметров хозяйственных процессов.

1. **Фильтр «ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИСКАЖЕНИЯ»** проявляется в **отсутствии на предприятии единого центра обработки и анализа маркетинговой информации**, поступающей к руководителям подразделений предприятия и обратно – руководству предприятия от ряда подразделений (различные коммерческие и экономические службы). Основным моментом искажения – информация представляется в различном исполнении (формате). Это может быть докладная записка, и устное сообщение, и данные в таблицах. Это приводит к тому, что ценная аналитическая информация неадекватно воспринимается, теряется. Трудности сопоставления маркетинговой информации, получаемой от подразделений, на достоверность, снижают качество информационного обеспечения в организации в целом.

Негативное влияние данного фильтра возможно уменьшить благодаря выработке перечня индикативной информации для руководителя. Это позволит всю разнородную маркетинговую информацию сводить в единый формат, содержащий выверенный набор индикаторов. При этом динамику маркетинговых показателей работы предприятия, подразделений регулярно не только вводят в компьютер, но и группируют в виде графиков, диаграмм и пр. **в установленном формате**. Необходима организация подсистемы информационной логистики внутренней среды предприятия.

2. **Фильтр «ИСКАЖЕНИЯ ОТБОРА ИНФОРМАЦИИ»**. Проявляется в отсутствии контроля *степени засоренности* вертикальных и горизонтальных **информационных каналов**. Если анализ информационного обмена между структурами и подразделениями предприятия, как правило, показывает, что в общем потоке информации высок процент информационного мусора – информации, не несущей полезной нагрузки, не актуальной, искаженной, заведомо ложной и т. д. – причиной является несоблюдение установленных форматов представления информации (см. фильтр 1).

Действенным средством для уменьшения влияния этого фильтра является **организация режима проведения мониторинга и анализа потоков внутренней и внешней маркетинговой информации**.

3. **Фильтр «НИЗКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ МАРКЕТОЛОГОВ ОРГАНИЗАЦИИ»**. Искажение проявляется в отсутствии на предприятиях хороших специалистов **в области поиска и представления маркетинговой информации**, а значит, качество проведения этих работ, как правило, невысокое.

Действенным, но дорогим методом управления этим фильтром является **приглашение сторонних специалистов для проведения маркетинговых исследований** по интересующим предприятие проблемам. В условиях «хронической» дебиторской задолженности способствовать «быстрому взрослению маркетинга» – повышению маркетинговой грамотности всех специалистов на предприятии.

4. **Фильтр «НИЗКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА»** проявляется в неумении руководства подразделений работать с маркетинговой информацией. Многие руководители не любят признаваться в непонимании или незнании чего-либо, **опасаясь уронить свой авторитет** перед подчиненными, и, вследствие этого, отторгают не понятую информацию.

Маркетологи, учитывая этот момент, должны: 1) излагать материал максимально простым языком, 2) постепенно «приручать» менеджеров к потреблению маркетинговой информации в разработанном для организации едином формате (см. п. 1). Для этого необходимо освоение всеми руководителями подразделений системы выверенного набора индикаторов, представляющих динамику маркетинговых показателей работы предприятия и подразделений. Такая практика может быть организована, например, посредством повторной подачи важной информации одного содержания в разных форматах, утвержденных как индикаторы организации – текст, таблицы, графики. Это вопрос информационной логистики внутренней среды организации.

5. **Фильтр «ИСКАЖЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ»** проявляется во введении ограничивающих условий, характерных для того или иного математического метода, применяемого при обработке маркетинговой информации. При неправильно выбранном методе обработки **может быть утеряна (отсечена) важная информация**. Если метод обработки полученного в ходе маркетинговых исследований массива данных выбран правильно и ограничивающие условия, характерные для данного метода поставлены корректно (фильтр, по выражению И. Ансоффа, открыт в достаточной степени), представление фирмы о внешней среде будет соответствовать действительности. Если метод обработки данных выбран неверно, то представление фирмы о внешней среде будет искажено и, соответственно, поведение (решения менеджеров подразделений) будет неадекватно рыночным реалиям.

Во избежание этого для обработки маркетинговых данных эксперты в области маркетингового аудита рекомендуют метод экспертных оценок, который наиболее мягким образом работает даже с интуитивной – во многих случаях, самой ценной информацией. Практически **необходимо организовать систему мониторинга на основании экспертных оценок**.

6. **Фильтр «ИСКАЖЕНИЯ ЛИЧНЫМИ ИНТЕРЕСАМИ».** Проявляется в утаивании, искажении информации руководителями различных уровней управления для поднятия собственного статуса, защиты «чести мундира», корыстных интересов (личных и подчиненных им подразделений).

Действенным средством для уменьшения влияния этого фильтра является *постановка процесса получения информации из различных, независящих друг от друга источников* – организация подсистемы информационной логистики внутренней среды организации.

7. **Фильтр «ИСКАЖЕНИЕ СТАНДАРТНЫМИ УСТАНОВКАМИ»** проявляется в стремлении менеджеров использовать так называемый «опыт управленца» – стандартные методы решения возникающих проблем, уже отработанные ранее на подобных задачах. Любой менеджер в процессе своей деятельности рано или поздно вырабатывает модель успешных действий (установку) в условиях постоянного набора факторов и зависимостей между ними и данной внешней среды. При поступлении сложной информации опытный руководитель при помощи такой модели, анализируя ситуацию, способен быстро выбрать оптимальную линию поведения.

Но *при нарастании неопределенности и изменчивости внешней среды эта же модель, принимающая в расчет лишь опыт прошлого, перестает срабатывать и становится тормозом*, препятствующим перестройке сознания менеджера. У руководителя подразделения предприятия возникает соблазн отторгнуть неудобную, не связанную с прошлым опытом, информацию.

Степень проявления этого фильтра может быть измерена и определенным образом *характеризует «старение» управленческого персонала* на предприятии. Возможно требуется *новая «упаковка» маркетинговой информации: использование современных средств коммуникаций, риторики и т. д.*

8. **Фильтр «ИСКАЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДСТВА»** проявляется в отторжении (игнорировании) средним менеджментом управляющих воздействий со стороны высшего руководства. Сопrotивление среднего менеджмента проявляется в «выталкивании» «линейных» задач на уровень высшего руководства (вопросы снабжения, производства и пр.). Этот эффект является следствием недостаточной информированности среднего менеджмента о мотивах принятия решений высшим руководством. Зачастую менеджер среднего уровня управления не располагает всей необходимой информацией для принятия оптимальных решений в рамках своей компетенции вследствие того, что на белорусских предприятиях передача управленческой информации идет «сверху–вниз» и поэтому взаимное непонимание между высшим и средним менеджментом особенно сильно.

Необходимо, чтобы руководитель организации помимо выдачи указаний не только «делился» маркетинговой информацией с подчиненными (по принадлежности), но и всячески поддерживал *систематическое повышение маркетинговой квалификации менеджмента на предприятии*. Этому будет способствовать организация системы информационной логистики внутренней среды организации. Тем самым уменьшится эффект «сопротивления» среднего менеджмента, при реализации маркетинговых мероприятий.

9. **Фильтр «ИСКАЖЕНИЯ ПОБЕДИТЕЛЯ»** проявляется в *неприятии информации лидерами, имеющими реальную власть на предприятии*, если эта информация угрожает их положению. На любом предприятии, вне зависимости от его размеров и формы собственности, существуют «группировки» из людей или подразделений, которые ведут между собой борьбу за власть на предприятии, которая может выражаться либо в контроле за финансовыми потоками, либо в преобладающем влиянии на руководителя, что, в конечном итоге, позволяет победившей группировке во многом определять политику предприятия.

Если *мышление «победителей» базируется на опыте прошлого и не соответствует современной ситуации, предприятие неминуемо утрачивает свои позиции на рынке и входит в зону кризиса*, поскольку основные ресурсы предприятия распределяются в пользу лидирующей группировки и нередко в ущерб интересам фирмы в целом.

Один из реальных эффектов маркетинга на белорусских предприятиях заключается в *создании комфортной информационной среды для процесса принятия управленческих решений относительно поведения предприятия на рынке*.

Частью этого процесса может стать *выявление информационных фильтров на предприятии и работа по уменьшению их вредного влияния на качество маркетинговой информации*.

Усилия руководства среднего звена белорусских предприятий направлены в основном на решения проблем своего подразделения, в вопросах которого они более всего являются квалифицированными. При этом часто *упускается из виду, что эти проблемы зачастую*

являются следствием рыночных процессов. Основная задача современных систем B2B, использующих цифровые технологии — повышение эффективности взаимодействия компаний на рынке. В зависимости от объекта продажи на электронных площадках проводятся: торги по размещению заказов на поставки товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд; торги по привлечению подрядных организаций и т. д. [6]. Приоритетными становятся внутренние, а не рыночные возможности предприятия. В результате организация становится не стратегичной (по определению) и, следовательно, потенциально *не конкурентоспособной*.

Наиболее прогрессивно развивающимися инновационные коммуникации в среде электронного бизнеса зарекомендовали себя следующие отрасли из сферы услуг: бухгалтерский учет; реклама; авиаперевозки; коммерческое обучение и тренинг; компьютерный сервис и программное обеспечение; таможенные брокеры; финансовые услуги; здравоохранение; страхование; исследования рынка; подбор персонала; новости и радиовещание; путешествия и туризм; переводы; дизайн и поддержка web-страниц; консалтинг; образование; типографские услуги и услуги графического дизайна; аукционные торги; все виды письменных работ (журналистика, техническая литература, редактирование и т. д.) [4].

Являясь высококлассными специалистами (инженерами, экономистами, финансистами и т. п.), такие руководители подразделений, как правило, не владеют представлениями о существовании действенных инструментов адаптации фирмы к постоянно меняющейся рыночной ситуации – маркетингом и логистикой.

Действенным средством для уменьшения влияния перечисленных фильтров является: *разработка и освоение на практике выверенного набора индикаторов*, представляющих динамику маркетинговых показателей работы предприятия, подразделений (информационная логистика внутренней среды организации); повышение экономической и маркетинговой квалификации руководителей подразделений на предприятии.

Список использованных источников

1. Голубев, В. (2017) Беларусь ждет взрывной интерес к большим данным: от здравоохранения до реального сектора [Электронный ресурс] // TUT.BY – 04.05.2017. – Режим доступа: <https://news.tut.by/economics/541969.html>. – Дата доступа: 19.04.2019.
2. Высоцкий, О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под науч. ред. В.Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2015. – 258 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).
3. Зацепина, Е.В. Маркетинг в системе мониторинга текущего управления устойчивым развитием организации / Е.В. Зацепина; под науч. ред. В.Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2015. – 115 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).
4. Морозов, М. А. Инфраструктура туризма как базис вовлечения нематериального культурного наследия в индустрию туризма и гостеприимства / М. А. Морозов, П. С. Морозова // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2017. – Т. 11. – № 1. – С. 43 - 49.
5. Небелюк, В.В. Технологии виртуальной логистики в практике популяризации проектов малого бизнеса в Беларуси / В.В. Небелюк // Логистический аудит транспорта и цепей поставок: материалы Международной научно-практической конференции (26 апреля 2018 г.) / отв. редактор О. Ю. Смирнова. – Тюмень: ТИУ, 2018. – С. 96-104.

GREEN LOGISTICS AS A SUSTAINABLE DEVELOPMENT DIMENSION

Томашева Е. В., Почко Е. О.

The principle of the sustainable development of society, adopted in 1987, provides for the responsibility of the State and civil society to meet the needs of both present and future generations. For the first time, the International Commission on Environment and Development applied the Concept of sustainable development, which addresses the needs of the present without jeopardizing the ability of future generations to meet their needs. The very concept of sustainable development was adopted at the United Nations Conference on Development and Environment in Rio de Janeiro in 1992. Today, the concept is the most common and often referred to as the world model for the future of civilization. It involves three areas (Figure 1):