



УДК 338.054.23

ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗВРАТНЫМИ ПОТОКАМИ В РОССИИ

С.В. Жвирблинская

Национальный исследовательский университет «Высшая Школа экономики» Санкт-Петербургский филиал

В работе исследовано влияние аналитических инструментов возвратной логистики на деятельность компаний, отмечается недостаток соответствующих исследований и необходимость их проведения отечественными предприятиями и / или специальными структурами.

Ключевые слова: возвратная логистика, реверсивная логистика, аналитические инструменты, логистика, экология, методы управления, логистический подход.

Для цитирования:

Жвирблинская С.В. «Проблемы практического применения методов управления возвратными потоками в России» // Системный анализ и логистика: журнал.: выпуск №1(16), ISSN 2007-5687. – СПб.: ГУАП., 2018 – с.10-17. РИНЦ.

THE PROBLEM OF PRACTICAL APPLICATION OF MANAGEMENT TOOLS OF REVERSE LOGISTICS IN RUSSIA

S.V. Zhvirblinskaya

National Research University Higher School of Economics (Saint-Petersburg)

In the research paper the influence of analytical tools of reverse logistics on companies' activity is observed. The lack of appropriate national studies is also mentioned being accurate for the Russian environment and peculiarities of doing business.

Key words: reverse logistics, management tools, instruments, logistics, ecology, logistics approach.

For citation:

Zhvirblinskaya S.V. « Problems of practical application of methods of management of return logistics flows in Russia» // System analysis and logistics.: №1(16), ISSN 2007-5687. – Russia, Saint-Peterburg.: SUAI., 2018 – p.10-17.

Введение и теоретическое обоснование исследования

В связи с постоянным ростом масштабов производства и соответственно потребления наблюдается так же увеличение транспортных потоков. Однако количество природных ресурсов не бесконечно и с их уменьшением будет наблюдаться стабильный рост цен, а производители для поддержания или создания конкурентного преимущества будут искать способы экономии издержек, в т. ч. посредством достижения экологической эффективности производства. Для этого предпринимаются действия по максимальному извлечению полезной ценности из ресурсов, производимой продукции посредством организации замкнутых цепей поставок, а одним из возможных путей экономии может быть минимизация числа «неликвидных» товаров или большее внимание к вопросам организации возвратных потоков.

В настоящее время достаточно часто в отечественных научных источниках стали встречаться публикации о применении инструментов возвратной логистики как в экологическом аспекте, так и в экономическом с точки зрения снижения / оптимизации издержек предприятия. Однако на практике лишь зарубежными компаниями уделяется большое внимание вопросам реализации таких инструментов и, соответственно, наиболее оптимальной и эффективной организации возвратных потоков. В иностранных журналах (например, *The International Journal of Logistics Management* и



International Journal of Physical Distribution & Logistics Management) часто встречаются работы о том, что возвратная логистика является новым центром получения прибыли и снижения издержек.

Под аналитическими инструментами (АИ) автор подразумевает такие методы управления и организации возвратными потоками, которые были получены посредством проведения исследований, основанных на теории логистики, успешных практиках компаний. В результате исследованиями предлагаются готовые инструменты для конкретных отраслей в определенных условиях.

Примечательно, что трактовка термина «возвратная логистика» различается у отечественных и зарубежных авторов. Он определяется так или иначе в зависимости от вида деятельности и направления, по отношению к которому применяется. Различия в определении изучаемого термина представлены в Приложении.

Актуальность работы состоит в том, что степень и качество применения АИ на практике (успешность реализации, с точки зрения повышения эффективности деятельности организации) возвратной логистики в России и за рубежом находится на разных уровнях, а сравнительных исследований с определением ключевых особенностей практической реализации теории даже иностранными компаниями недостаточно, особенно актуальных на современном этапе развития международных и национальных рыночных отношений. Тем не менее, многие зарубежные предприятия с должным вниманием относятся к исследованиям о методах снижения или оптимизации издержек именно посредством эффективной организации возвратной логистики.

Ввиду вышесказанного, целью данной статьи является сравнительный обзор качественного применения АИ возвратной логистики в России и в Европе.

Методология

Исследование проводилось посредством анализа научных публикаций в области управления зелеными цепочками поставок (*GSCM – Green Supply Chain Management*), инновациями в логистической структуре зарубежных и отечественных компаний, а также касающихся теоретических и некоторых практических аспектов организации возвратной логистики, находящихся в открытом доступе. Стоит отметить, что изучались только статьи в рамках концепции «зеленой логистики», цель которых была направлена на получение эффективных методов управления возвратными потоками, что в свою очередь, способствует улучшению экологического профиля компании (снижается количество отходов, возможно снижение уровня возвратов и т. д.) Методом анализа автором были сделаны выводы о качестве организации возвратных потоков на отечественных предприятиях (в т. ч. с точки зрения применения ТИ управления), а также представлены рекомендации по ее улучшению / оптимизации.

Автор руководствовался трудами отечественных исследователей, опубликованных в журналах «Известия УрГЭУ», «Молодой ученый», «Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта» и «Инновационная политика. Управление инновациями», а также исследованиями зарубежных коллег из журналов *The International Journal of Logistics Management (IJLM)*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (IJPDLM)* и *Reverse Logistics Magazine*.

Описание проблемы

В процессе исследования возвратных потоков автором была выявлена проблема недостаточного внимания к практическому применению аналитических инструментов возвратной логистики в России, причиной которой выступает отсутствие налаженной схемы работы логистических систем большинства отечественных предприятий для обслуживания реверсивных материальных потоков, поступающих из сбытовых сетей и от потребителей (в т. ч. на этапе планирования уделяется мало внимания особенностям структуры посредников из сферы



распределения). Ввиду этого компании при организации обратных потоков несут значительные затраты, что отрицательно сказывается на эффективности их работы, как и конкурентоспособности их товаров и услуг на рынке [1].

В мировом масштабе на организацию реверсивной логистики выпадает примерно 4 – 6% общих логистических издержек, при этом доля варьируется в зависимости от исследуемой отрасли (например, доля издержек на возвратный поток книжной продукции составляет 10 – 15%) [2]. Исходя из чего, можно сделать вывод о том, что грамотная организация возвратного потока может позволить организации сократить издержки, увеличить прибыль (в т. ч. в переносном, социально ориентированном смысле) и даже повысить оборачиваемость активов [3].

Стоит отметить параметры, относимые автором к категории «возврат»: пустые паллеты, запасные части для других товаров, упаковка б/у, товары, которым необходим ремонт или возвращаемые с ремонтных работ, вторичные ресурсы и отходы, «...перемещение торгового и офисного оборудования...» [2].

Исследуемая автором проблема освещена не в многочисленном количестве в отечественном научном сообществе. В основном, в публикациях рассматриваются теоретические вопросы возврата продукции (определение возвратных потоков, их классификации и особенности видов и т. д.), а не способы их эффективной организации обратно в сферу производства, на что, тем не менее, ориентированы многие исследования возвратной логистики в зарубежных изданиях (в т. ч. в ранее упомянутых иностранных журналах).

Реалии возвратной логистики в России и за рубежом

В отечественной практике управление возвратами основано «...на учете отдельных составляющих затрат на обслуживание возвратов, а также не носит системного характера...», при этом, ввиду постоянного расширения рынка наблюдается увеличение возвратных потоков и соответственно отходов (Россия на 2014 год располагает наибольшим количеством отходов по сравнению с такими странами, как Германия, Франция, Великобритания и др. – рис. 1) [1]. Данный факт обуславливает необходимость применения АИ управления реверсивными логистическими потоками для повышения эффективности управления деятельностью предприятия.

Однако большинство отечественных идей по данному вопросу остается на стадии проектов, так и не реализованных на практике. Связано это с тем, что:

- 1) разработка проектов осуществляется без учета внешних факторов (внешне- и внутреннеполитических, макроэкономических и т. д.);
- 2) большинство проектов ориентировано на получение прибыли (а организация возвратных потоков, прежде всего, вызывает дополнительные издержки. Эффект применения аналитических и любых других инструментов можно наблюдать только спустя некоторое время).

Оба пункта создают невозможные для реализации концепции возвратной логистики условия, в основе которой лежит цель снижения издержек от возвратов.

В России практика использования логистического подхода организации прямых потоков появилась относительно недавно, и лишь начинает распространяться на возвратные потоки. Тогда как в США и странах ЕС уже сейчас успешно работает система реверсивных потоков (включающая также тару и вторичные ресурсы). И ее цель состоит в минимизации не логистических издержек (что подразумевает собой логистический подход к организации материальных потоков в России), а образования отходов посредством повторного вовлечения в процесс производства продукции. Более того, в РФ проблема большого числа возвратов чаще решается способом уценки товара или его уничтожения (причина увеличения объемов отходов – рис. 1), что является недальновидным и временным решением, ввиду обострения проблемы нехватки ресурсов и роста расходов на их транспортировку до точек производства [4].



Таблица 1 - Общее количество отходов в ряде стран, 2014 г. [5]

Страна	Количество отходов в млн тонн	Количество отходов на душу населения, тыс. кг / чел.
Россия	3 877	27,01
ЕС (28 стран)	2 612	18,2
Германия	373	2,59
Франция	345	2,4
Великобритания	334	2,32
Швеция	149	1,03
Польша	140	0,97

Автором было найдено мало информации по вопросу именно практического применения АИ организации реверсивной логистики, однако зарубежными исследователями были выделены некоторые факторы, соблюдение которых может обеспечить успешное управление возвратными потоками:

- увеличение роли сервисного обслуживания и организация систем обслуживания покупателей и ритейлеров (в т. ч. создание возможностей оперативной связи с ними);
- актуальность оказываемой поддержки для покупателя и ритейлера;
- создание и применение эффективных бизнес-процессов;
- внедрение на предприятиях комплексных решений (КИС);
- увеличение количества прав покупателей и ритейлеров, а также ответственности производителей;
- внедрение инновационных и современных технологий, соответствующих направлению деятельности предприятия;
- применение стратегии управления предприятием в условиях его непрерывного модернизации.

Помимо того, что многие зарубежные компании придерживаются вышеперечисленных «факторов», ими также применяются различные методики оценки эффективности организации возвратной логистики. Так, например, исследователями одной из успешных компаний был разработан PACE – анализ («...Pressures — препятствия, Actions — действия, Capabilities — средства и возможности, Enablers — улучшения...») - используется для изучения положения компании на рынке возвратной логистики и в целом его состояния), который также сопровождался бенчмаркингом с компаниями, успешно организовавших схему функционирования логистики возвратов. Суть последнего состояла в том, чтобы сформировать примерные модели организации обратных потоков для менее успешных компаний.

При управлении возвратными потоками особое внимание уделяется издержкам. Их можно подразделить на 2 вида: «...необходимые для поддержания должного уровня системы возвратной логистики» и базовые издержки компании на организацию возвратов. Первая категория издержек возникает в связи с существованием рынка «серых» товаров, отсутствием возможности построения точных прогнозов, со скрытыми затратами на рабочую силу и т.д. На предприятии их можно снизить / оптимизировать посредством автоматизации некоторых функций реверсивной логистики.



Вторая категория может быть представлена в виде компонентов «уравнения возвратной логистики», в котором изменение одного элемента приводит к значительному повышению / снижению издержек в целом на предприятии (к ним относятся: логистические издержки, связанные с обработкой и перемещением возврата (включают транспортные издержки); издержки на обработку; издержки на замещение / денежные издержки; амортизация активов) [6]. О степени влияния перечисленных издержек можно судить, исходя из таблицы 2.

Таблица 2 – Степень влияния разных видов издержек второй категории [7]

Вид издержек	Потенциальный уровень экономии на издержках
Издержки на обработку	\$ - \$\$
Логистические издержки	\$ - \$\$\$
Денежные затраты / издержки на замещение	\$\$\$ - \$\$\$\$
Амортизация активов	\$\$ - \$\$\$\$
Интенсивность воздействия в интервале от: «\$» - незначительное влияние, до «\$\$\$\$» - крайне значительное влияние на общий уровень издержек	

Ведущими мировыми компаниями принят во внимание ущерб, скрывающийся в издержках реверсивной логистики, а также то, как они влияют «...на показатели рентабельности» (там же). Предпринимаются разные действия по решению проблемы высоких издержек, связанных с организацией возвратных потоков, как например:

1. внедрение системы управления возвратными инвестициями (IRMM – Investment Recovery Management), способствующей принятию решения о распоряжении возвращенной продукцией;
2. привлечение третьей стороны, способной обеспечить размещение возвращаемых товаров;
3. внедрение на предприятии специального ПО для мониторинга возвратов, систематизации их размещения и т. д. [8]

Также, за рубежом частой практикой является передача работы с возвратами на аутсорсинг. Например, группа компаний (Dell, Toyota) таким образом организовали собственную логистическую систему, что свели к минимуму объемы возвращаемой продукции. Это стало следствием применения технологии Just In Time (JIT), стратегии управления Canban и концепции реагирования на спрос, присущей японским компаниям. Все основано на использовании аналитических инструментов организации логистической системы, результатов многих исследований соответствующими компаниями [9].



Заключение

Автору представляется удобным обобщить результаты исследования в табличной форме (табл. 2).

Таблица 3 - Основные результаты проведенного исследования о АИ организации возвратных потоков

НАЗВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ	ПРИЧИНЫ
Проблема недостаточного внимания к практическому использованию аналитических инструментов организации возвратной логистики	1. Отсутствие налаженной схемы работы логистических систем
	2. Недостаточное внимание проектам по эффективному управлению возвратными потоками, поскольку те не учитывают внешние факторы и нацелены на получение прибыли
	3. Относительная новизна применения логистического подхода к организации потоков (только начинают использовать для реверсивных)
ОСНОВНЫЕ АВТОРСКИЕ ВЫВОДЫ О ПРИМЕНЕНИИ АИ НА ПРАКТИКЕ	
1. Зарубежными исследователями выделены факторы успешного управления возвратными потоками, которые можно отнести к аналитическим инструментам организации логистики возвратов	
2. Для оценки качества организации возвратных потоков многими успешными зарубежными компаниями используются методики оценки эффективности организации таких потоков, в т. ч. RACE – анализ, разработанный одной из таких организаций.	
3. Высокие издержки при организации возвратной логистики сдерживают руководство многих организаций от внедрения результатов исследований по управлению обратными потоками. Краткосрочное явление высоких издержек не позволяет главам компаний оценить долгосрочную выгоду от качественной организации возвратной логистики. Однако зарубежными представителями были разработаны и методы борьбы с завышенными первоначальными издержками, есть примеры и передачи возвратной логистики на аутсорсинг.	

Таким образом, недостаточное внимание аналитическим инструментам организации реверсивной логистики на отечественных предприятиях приводит не только к высоким логистическим издержкам, более низкому качеству сервиса и меньшей конкурентоспособности услуг, но и напрямую влияет на число отходов (т. е. уровень загрязнения окружающей среды). Использование рекомендаций по снижению издержек, акцентирование внимания на факторы эффективной организации возвратной логистики и в целом, перенимание опыта зарубежных «топовых» компаний позволит отечественным игрокам рынка не только улучшить экологию страны, но и стать более сильными конкурентами.



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Овезов Б., Фэнь Ч. Обратная логистика // Молодой ученый. — 2016. — №1. — С. 441 – 446
2. Шахназарян С. А. Проблема определения понятия «возвратная логистика» и ее роли в управлении цепями поставок / С. А. Шахназарян, С. В. Потапова // Известия УрГЭУ. – 2013. - №2 (46). – С. 125 -126
3. Клосс Д. Д., Молленкопф Д. А. Скрытая ценность обратной логистики (Reverse Logistics). URL : <http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=464> (дата обращения: 22.10.2017)
4. Зуева О. Н., Шахназарян С. А. Логистика возвратных потоков вторичных ресурсов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2014. - №9. - С. 140 – 141
5. Ветрова М. А. Устойчивая возвратная логистики: зарубежный опыт и российские перспективы // Инновационная политика. Управление инновациями. – 2016. - №4 (34). - С. 28
6. Pollock W. K. 10 Rules for Successful Reverse Logistics Operations // Reverse Logistics Magazine. - 2008. - Jan/Feb. - P. 23 — 26.
7. Шахназарян С. А., Зуева О. Н. Исследование затрат при осуществлении процессов реверсивной логистики // Известия УрГЭУ. – 2015. - № 3 (59). – С. 113.
8. Walsh J. Reverse Logistics and the Total Product Life Cycle // Reverse Logistics Magazine. – 2007. – Nov / Dec. – P. 42 – 43
9. Канке А. А., Александров О. А. Реверсивная логистика в российских организациях: теоретические и практические аспекты // Актуальные вопросы управления. Вестник университета. – 2017. - №5. – С. 27
10. Карх Д. А., Потапова С. В. Некоторые теоретические и прикладные аспекты возвратной логистики // Известия УрГЭУ. – 2012. - №2 (40). - С. 120
11. Джонсон Д., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д. Л., Мерфи П. Р. мл. Современная логистика / пер. с англ. 7-е изд. – М: 2004. – 624 с.
12. Барняк Ю. Возвратная логистика : новый центр прибыли [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=5145> (дата обращения: 22.10.2017).
13. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / пер. с 6-го англ. изд. М.: 2005. – 795 с.
14. Зуева О. Н. Реверсивная логистика в управлении запасами // Известия ИГЭА. - 2009. - № 1(63). – С. 108
15. Управление цепями поставок : справ. изд-ва «Gower» / под ред. Дж. Гатторны ; ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс ; пер с 5-го англ. изд. М. : ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
16. Терентьев П. А. Классификация и модели логистики возвратных потоков // Логистика сегодня. - 2010. - № 4 (40). – С. 242 - 248



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Жвирблинская Светлана Валерьевна –

магистр

Национальный исследовательский университет «Высшая Школа экономики» Санкт-Петербургский филиал
190121, г. Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, д. 16

E-mail: femcorp96@gmail.com

INFORMATION ABOUT THR AUTHORS

Zhvirblinskaya Svetlana Valeryevna –

master

National Research University Higher School of Economics (Saint-Petersburg)
Souyuza Pechatnikov 16, Saint-Petersburg, RU, 190121

E-mail: femcorp96@gmail.com