

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗВОРТНИМИ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ

© К.О. Дзюбіна, 2012

Управління зворотними матеріальними потоками (ЗМП) є одним з ключових бізнес-процесів інтегрованої логістики на ряду з управлінням взаємовідносинами із споживачами; логістичним обслуговуванням споживачів; управлінням виконанням замовлень; логістичною підтримкою виробничих процесів; управлінням матеріально-технічним забезпеченням; логістичним управлінням розробкою продукції та її доведенням до комерційного застосування. Інтегрована логістика є інтеграцією ключових логістичних бізнес-процесів підприємств, починаючи від кінцевого споживача, які охоплюють всіх постачальників продукції, послуг та інформації і створюють додану цінність для споживачів та інших зацікавлених осіб [1, 2].

Передумовою формування стратегії управління зворотними матеріальними потоками на підприємстві є виникнення в менеджерів корпоративного та інституційного рівнів проблем, пов'язаних з рухом продукції у випадку коли вона:

- є причиною небезпеки для життя, здоров'я і майна споживачів;
- є причиною небезпеки для навколишнього природного середовища;
- більше не цікавить споживача;
- потребує ремонту;
- потребує післяпродажного сервісу;
- повинна бути перероблена або утилізована.

Вибір стратегії управління ЗМП здійснюють на основі аналізу впливу основних чинників вибору стратегії діяльності підприємства, а саме: цілей підприємства, стану ринку та частки підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потенціалу підприємства, особливостей об'єкту ЗМП, конкурентних переваг підприємства, привабливості ринку, стадії ЖЦП, витрат на транспортування, збір, сортування та трансформацію (перепродаж, ремонт, рециклінг, утилізацію) продукції, ціннісні орієнтації керівництва тощо. Водночас врахувати всі ці чинники при виборі стратегії практично неможливо, тому звертають особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, чинник часу [3, 4].

Стратегічне управління зворотними матеріальними потоками передбачає зміну цілей менеджменту підприємства, концептуально новий погляд на об'єкти управління, а саме:

- управління повним життєвим циклом продукції з урахуванням особливостей замкнутої петлі ланцюга постачання (англ. Closed Loop Chain), а не лише процесом виготовлення та постачання продукції. Впровадження замкнутої петлі ланцюга постачання з управлінням такими процесами як переробка, утилізація, демонтаж запчастин дозволило багатьом іноземним підприємствам отримати додаткові джерела доходів, вийти на нові ринки збуту та зменшити вплив на навколишнє середовище [5];
- управління процесами повернення, ремонту, відновлення цінності продукції;
- управління процесами рециклінгу та утилізації продукції.

Приймаючи рішення щодо формування стратегії управління ЗМП підприємство може зайняти активну або пасивну позицію. Активна стратегія управління ЗМП передбачає, що підприємство стрімко реагує на запит споживача щодо бракованої, пошкодженої, фальсифікованої тощо продукції та організує процес руху ЗМП без втручання державних органів, додаткових юридичних процедур. Під час впровадження активної стратегії управління ЗМП підприємство здійснює публічне оголошення щодо проблем продукції та відкликає її з ринку з подальшою компенсацією витрат споживачу. Прикладом активної стратегії в сфері управління ЗМП є відкликання 1,35 млн. автомобілів компанією Honda через технічні проблеми з проводкою в фарах або 12 млн. дитячих стаканчиків компанією McDonald's через наявність в їх розфарбуванні отруйних речовин [6, 7].

Активна стратегія управління ЗМП дає підприємству можливість співпрацювати з регуляторними органами та заздалегідь налагодити зв'язки з посередниками – власниками окремих процесів (транспортування, збір, сортування, трансформація).

Пасивна стратегія управління ЗМП вимагає від споживача як власника пошкодженого, фальсифікованого, небезпечного тощо продукту додаткових зусиль з повернення даної продукції. Саме на споживача в даному випадку покладено обов'язки щодо активізування процесу руху ЗМП та юридичного доведення своїх прав та обов'язків підприємства – виробника. Підприємство у свою чергу намагається докласти максимум зусиль з метою затягування процесу ініціювання відкликання продукції або перекалення відповідальності на третіх осіб.

Активна стратегія підприємства в сфері управління ЗМП не завжди позитивно впливає на її фінансові показники. В окремих випадках для інвесторів вона є свідченням стійких фінансових або виробничих проблем у підприємства. Під час вибору виду стратегії управління ЗМП (активної або пасивної) підприємству доцільно враховувати її можливі наслідки а також вплив на внутрішнє і зовнішнє середовище.

До основних переваг застосування активної стратегії управління ЗМП належать:

- посилення іміджу підприємства;
- підвищення вартості об'єктів інтелектуальної власності підприємства (промислового зразку, бренду, товарного знаку, фірмового найменування, зазначення походження товарів);
- збільшення рівня довіри споживачів та попиту;
- зменшення тиску на навколишнє середовище.

Недоліками застосування активної стратегії управління ЗМП є:

- втрата довіри акціонерів [8];
- втрата довіри інвесторів;
- нестабільність фінансових надходжень;
- падіння ринкової вартості підприємства [9].

Визначення закономірностей та специфіки управління ЗМП є окремою сферою для наукових досліджень та потребує врахування багатьох аспектів. З метою формування оптимальної стратегії управління ЗМП підприємству доцільно враховувати позитивні та негативні наслідки впровадження стратегії обумовлені неоднозначністю інтерпретації результатів діяльності підприємства споживачами та інвесторами. В межах окресленої тематики очевидним є перспективність подальших досліджень методології розрахунку впливу певної стратегії управління ЗМП на фінансові показники діяльності підприємства. Важливим при цьому є врахування необхідності діяльності підприємства в умовах дотримання концепції сталого розвитку підприємств.

1. Савчук К.І. *Інтегровані логістика в управлінні підприємством.* – [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://www.intkonf.org/savchuk-ki-integrovana-logistika-v-upravlinnya-pidpriemstvom>.
2. *Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics.* Cooper, Martha C., Douglas M.Lambert and Janus D. Pagh, // *The International Journal of Logistics Management* – Vol. 8, No. 1. – 1997. – P. 1-14.
3. Кіндрацька Г.І. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб.* / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
4. Дзюбіна К.О. *Об'єктна декомпозиція зворотного матеріального потоку // Суперечності та тенденції сучасної економічної динаміки : матеріали I-ї Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (IC YESS 2012).* Ч. 1. – Чернівці (19-21 квітня): ЧНУ, 2012. – 208 с. (с.119-121).
5. Mark E. Ferguson, Gilvan C. Souza. *Closed-Loop Supply Chains: New Developments to Improve the Sustainability of Business Practices.* – *Au[er]bach Pu[blicati]ons.* – 2010. – 257p.
6. *Honda відкликає 1,35 мільйона автомобілів.* – [Електронне джерело]. – 2010. – Режим доступу: <http://novynar.com.ua/business/146598>.
7. *McDonald's подмешала в свои стаканчики кадмий.* [Електронне джерело]. – 2010. – Режим доступу: <http://www.trust.ua/news/27603.html>.
8. Michael R. Thomsen, Andrew M. McKenzieю *Market Incentives for Safe Foods.* // *American Journal of Agricultural Economics.* -2001. -№ 82 (3). – P. 526–538.
9. Marc Schoem *Product Safety Enforcement and Recalls in the United States.* – [Electronic resource] -2001 (accessed March 15, 2009) – Available at:http://www.konsumentverket.se/Documents/in_english/conferences_seminars/consumer_product_recall_2001/Sweden1.ppt].