

Алимусаев Г.М.,

главный научный сотрудник, д.э.н.

Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка

[office@itkor.ru](mailto:office@itkor.ru)

## **Повышение эффективности логистически-ориентированного межфирменного взаимодействия в сфере отходообразования и отходопотребления**

*В статье сформулированы принципы повышения эффективности логистически-ориентированного межфирменного взаимодействия в сфере отходообразования и отходопотребления.*

*Ключевые слова: ресурсосбережение, отходы производства, логистизация потоков вторичных ресурсов, инновационная логистика.*

Обеспечение логистически-ориентированного, эффективного управления процессами, связанными с образованием и использованием отходов производства, определяется не только внутрифирменными (внутрикорпоративными) мероприятиями, но и отработкой (развитием) системы межфирменных связей с различными бизнес-партнерами.

Результативность межфирменного взаимодействия зависит как от эффективности форм, методов, стиля и принципов партнерства, используемых непосредственными участниками сотрудничества в сфере работы с отходами, так и от действенности макроэкономических регуляторов в этой сфере.

Исследованию макроэкономических предпосылок логистической рационализации потоков вторичных ресурсов будет отведен заключительный параграф настоящей монографии, а в данном разделе мы лишь кратко отметим, что государство обязано всеми методами способствовать формированию необходимых условий для развития бизнес-связей между хозяйствующими субъектами для оптимизации использования производственных мощностей, научного потенциала, возможностей инфраструктуры и других факторов бизнеса с целью решения задач, предусмотренных концепцией 3R, а в перспективе и задач предложенной нами концепции 3RL (§1.3).

Несмотря на огромную роль макроэкономических регуляторов для развития бизнес-партнерства в сфере обращения с отходами, о которой будет сказано ниже, ключевым принципом формирования горизонтальных связей в данной области в условиях рынка и многоукладности нашей экономики должна быть самоорганизация. Производственные структуры самостоятельно или при помощи посредников (аутсорсеров) определяют, где и каким образом закупать (транспортировать, хранить) ресурсы с учетом задач логистизации бизнес-процессов и минимизации последующих объемов (номенклатуры) образования отходов, а затем кому распределять те неизбежные отходы, использование которых невозможно внутри компании.

Направления, масштабы и формы этого взаимодействия (образование специальных бизнес-группы, предпринимательских сетей, логистических цепочек, использование возможностей аутсорсинга), включая взаимодействие с зарубежными партнерами определяется с учетом задач максимизации прибыли (сокращением издержек, возврата инвестиций), повышения экологизации производства, расширения конкурентных преимуществ, диверсификации бизнеса и закрепления в новых рыночных нишах.

По мнению известных экспертов в области рационального использования ресурсов и логистизации бизнес-процессов Майкла Р.Линдерса и Харольда Е. Фирона, «выбор компании для обработки отходов и вызова лома – это очень важная и серьезная задача» (53, с.500). В их книге «Управление снабжением и запасами. Логистика» (53) проблемам правильного выбора партнера по утилизации отходов (возврату инвестиций) посвящен самостоятельный крупный раздел. Данные авторы, с которыми мы солидарны, считают, что «если в компании регулярно образуются крупные партии отходов, то коммерческие соглашения с покупателями отходов целесообразно заключать на срок до 1 года. Рекомендуется проводить повторные конкурсы по крайней мере раз в год с тем, чтобы стимулировать конкуренцию» (53,с. 502).

Специфика современного этапа социально-экономического развития нашей страны, осложненного проявлениями глобального кризиса, требует корректировки многих аспектов хозяйственного поведения бизнес-структур, позволяющего им выживать в кризисной, а очевидно, уже в недалекой перспективе в посткризисный период. Новые условия определяют необходимость трансформации многих подходов в управлении бизнес-процессами. Адаптироваться к новым условиям должна и система взаимодействия с хозяйственными партнерами, включая взаимодействие в сфере работы с отходами.

Особенностями условий современной организации управления потоками как первичных, так и вторичных ресурсов является: глобализация экономики; внедрение в бизнес-сферу новых информационных технологий; доступность рынков; ограниченность ресурсов; осложнение экологической ситуации. Данные обстоятельства предполагают необходимость повышения гибкости бизнеса для приспособления к новым реалиям.

В России переход от к реальным рыночным принципам хозяйствования невозможен без новых партнерских отношений между различными субъектами рыночного хозяйства. Новые формы и методы партнерских отношений не только выступают результатом серьезной трансформации, но и сами являются фактором рыночных преобразований. В этой связи развитию новых хозяйственных связей в т.ч. в сфере работы с отходами каждое предприятие должно придавать систематический регулируемый характер.

Устойчивое функционирование хозяйственных структур возможно при эффективном использовании всех внутренних ресурсов, которые обеспечивают саморазвитие. Соответственно, партнерские связи в бизнесе должны активизировать внутренний потенциал, включая потенциал вторичных ресур-

сов, встроиться в систему конкуренции и обеспечить необходимый эффект от новых методов межфирменного взаимодействия.

Анализ показывает, что особенностью работы с партнерами, характерной для коммерческих служб многих отечественных предприятий, является то, что они до сих пор сохранили стиль работы, характерный для экономики социализма. Договорные отношения с отечественными партнерами и сегодня нередко заключаются в традициях тех лет.

С другой стороны в работе с зарубежными поставщиками бизнес идет по правилам и нормам зарубежного партнера. При этом правила касаются всех аспектов контракта, заключаемого между отечественным и зарубежным партнером. Непременно оговариваются и очень жестко такие аспекты, как: условия финансирования; сроки поставок; гарантийные обязательства; штрафные санкции; форс-мажорные обстоятельства и т.д.

Отметим, что хотя значительная часть перечисленных требований оговаривается и в договорах между отечественными партнерами, но далеко не всегда они носят обязательный характер, а такие условия, как форс-мажорные обстоятельства, часто и не оговариваются.

Зарубежные партнеры, как правило, очень четко выполняют принятые обязательства и следуют контракту. В то время, как в практике договорных отношений между отечественными партнерами до сих пор используется такой удивительный инструмент, как «протокол разногласий», прилагаемый к договору. В нем каждая сторона выражает свое отношение по тем вопросам, где не достигнута договоренность. Можно только удивляться, что при наличии этих разногласий договор подписывается и работает.

Формы договоров, используемые с отечественными партнерами существенно отличаются от контрактов с зарубежными. Главное же не в расхождениях по форме документации, а в отличиях по уровню ответственности при выполнении своих обязательств.

Майкл Р. Линдерс и Харольд Е. Фирон подчеркивают, что «контракт на продажу отходов должен включать цену и порядок ее расчета, объемов отходов, время поставки, территориальные аспекты поставки, условия расторжения контракта, условия оплаты»<sup>1</sup>.

Анализ результатов работы с бизнес-партнерами, а также требования ужесточения хозяйственной дисциплины на фоне кризиса и дефицита оборотных средств вынуждают многие предприятия пересматривать свою систему взаимоотношений с партнерами в направлении принятия единой идеологии и единой формы документооборота без проведения различий при оформлении всех договорно-контрактных отношений независимо от того отечественным или зарубежным является партнер.

Анализируя состояние и перспективы развития системы бизнес-партнерства, звеньев лесного комплекса в сфере работы с отходами по сформулированным нами принципам 3RL, можно выделить следующие основные

---

<sup>1</sup> Майкл. Р. Линдерс, Харольд Е. Фиром. Управление снабжением и запасами. Логистика. // Пер. с англ. – СПб.: ООО «Виктория плюс», 2002. С. 505.

функциональные блоки:

- работы с поставщиками сырья и материалов, предполагающая отбор и развитие взаимодействия с предприятиями, способными поставлять сырье и материалы, отходы от использования которых могут быть минимальными;

- работа с инновационно-ориентированными производителями оборудования и разработчиками ресурсосберегающих производственных технологий, включая НИИ и КБ, обеспечивающая сокращение отходов в производственных процессах, а также позволяющая шире вовлекать вторичные ресурсы во внутрикорпоративный оборот;

- работа с внешними потребителями неизбежных отходов, не находящих применения внутри организации лесного комплекса, а также со звеньями инфраструктуры, включая логистических провайдеров – аутсорсеров.

Учитывая сложности современного периода и специфику организации хозяйственных связей в условиях высокого риска, поиск и отбор полезных и надежных бизнес-партнеров во всех сферах взаимодействия в работе с отходами является сегодня очень большой проблемой.

Мы считаем, что выбор подходящих партнеров должен базироваться на анализе целого ряда аспектов, включая: уровень специализации фирмы и квалификации ее персонала; занимаемый ею сегмент рынка; состояние ее материально-технической базы, включая возможности по переработке и обработке отходов, возможности передачи на переработку отходов от использованной продукции с последующей поставкой нового сырья; отношение к качеству своей продукции (оказываемых услуг) и собственному имиджу; финансовое положение; принципы хозяйственного поведения с деловой этики, возможность согласования проблем; степень взаимодействия с конкурентами. Для диагностики потенциала и ответственности возможных партнеров, на наш взгляд, целесообразно их тестирование путем заключения краткосрочных соглашений. При этом заметим, что недальновидным будет ограничивать выбор очень узким кругом бизнес-партнеров.

В целях повышения эффективности работы с бизнес-партнерами путем строгой регламентации требований к ним целесообразным представляется совершенствование методического обеспечения этой деятельности, включая разработку и внедрение в практику соответствующих корпоративных стандартов. Подобные стандарты должны устанавливать порядок и общие требования оценки предприятий и качества их продукции (услуг). Соответствующая нормативная база должна разрабатываться на основе положений международных стандартов и с использованием опыта ведущих зарубежных фирм. Регламент должен быть подготовлен с учетом анализа современной хозяйственной практики и нацелен на устранение недостатков в области бизнес-партнерства.

Заметим, что партнер-поставщик должен обеспечивать стабильность качества поставляемых товаров и совершенствование конструкции изделий, их высокую конкурентоспособность. Желательно, чтобы он имел возможность принимать отходы своей продукции, для последующей их переработки

в кондиционные ресурсы и новой поставки для производственного потребления.

Транспортные технологии отгрузки продукции, поставляемой предприятием-поставщиком, и тара (в части упаковки поставляемых деталей) должны соответствовать транспортным технологиям получателя и требованиям технологического процесса производства конечной продукции. Потребители отходов, также должны строить свою деятельность на логистической основе

Поставляемая предприятием-поставщиком продукция в соответствии с объемами производства получателя должна поставляться согласно логистическому принципу «точно в срок», при этом норма задела поставляемых деталей не должна допускать излишних запасов. В случае несвоевременной поставки или поставки недоброкачественной продукции к предприятию-поставщику, разумеется, должны применяться соответствующие штрафные санкции.

Среди хозяйствующих партнеров бизнес-структур, кроме поставщиков материальных ресурсов, важное место занимают субъекты инфраструктурного комплекса: торговые, складские, аутсорсинговые, банковские, транспортные, энергообеспечивающие, страховые, телекоммуникационные, информационные, рекламные, консалтинговые и другие организации.

Оценка хозяйственной практики показывает, что преобразования последних лет привели к глубоким переменам в формах взаимодействия промышленных предприятий со звеньями инфраструктуры. Причем далеко не все перемены носят положительную нагрузку. Нарушена стабильность торгово-производственных партнерских взаимоотношений. Велики объемы нерациональных перевозок.

Непременным условием эффективного функционирования экономики рыночного типа является соответствующая разветвленная торговодистрибьюторская инфраструктура, в т.ч. региональная, развитие которой должно опережать развитие других отраслей и секторов национального хозяйства. Вместе с тем, сегодня нуждается в ускоренном развитии транспортное обслуживание товародвижения. Транспортные тарифы осложняют работу реального сектора экономики. Остается еще низким уровень используемых средств связи и информатики, что прямо затрудняет применение современных методов маркетинга и логистики на рынках первичных и вторичных ресурсов. Значительно отстает от имеющихся потребностей и не удовлетворяет современным требованиям состояние складского хозяйства. Несовершенство складского хозяйства и связанное с этим слабое развитие складской формы материально-технического обеспечения приводит к увеличению нерациональных транзитных поставок, ухудшению условий хранения материалов на складах, излишним затратам в сфере товарообращения у потребителей и поставщиков продукции, а соответственно к увеличению отходов производства (отходов распределения).

Во многих регионах России, сохраняется низкий уровень сервисных и

других видов услуг в сфере обращения средств производства, их разобщение с функцией реализации товаров. Аутсорсинг в сфере работы с отходами развит крайне слабо. Инфраструктурная основа не отвечала требованиям даже прежней командно-административной системы распределения ресурсов. В сегодняшних условиях многие организации, включая звенья лесной отрасли, ощущают недостатки инфраструктурного комплекса особенно остро. Преодоление многолетней отсталости материально-технического потенциала инфраструктурного комплекса должно рассматриваться как ключевой элемент структурной перестройки национальной экономики России и крупный фактор повышения конкурентоспособности отечественной промышленности.

Общие трудности экономики привели к тому, что сегодня в инфраструктурной сфере часто получают развитие нецелесообразные с общероссийских позиций виды деятельности, тогда как услуги, позволяющие развивать конкурентоспособность производства и ускорять оборот его капиталов, повышать уровень ресурсосбережения и решать экологические задачи, нередко отступают на второй план.

Состав и объемы услуг, способствующих росту эффективности производства, развитию его научно-технического потенциала, повышению уровня работы с отходами, продуктивному использованию финансовых средств, требуют скорейшей оптимизации.

Одна из важнейших причин неблагоприятного положения торговых, дистрибьюторских фирм и всего инфраструктурного комплекса в настоящее время – недостаточно активная роль государства. Оно во многом самоустранилось от выработки стратегии развития и регулирования материальных потоков (включая потоки как первичных, так и вторичных ресурсов) и участия в реализации этой стратегии на практике.

Несовершенство государственной политики в отношении формирования и развития рыночной инфраструктуры приводит к тому, что многие формы торгово-сбытовой деятельности либо не развиваются нужными темпами, либо просто деградируют. В огромной степени это относится к сбыту отходов. Снижился оборот товарных бирж, недостаточна роль оптовых ярмарок, имевших раньше весьма большое значение в организации сбыта и закупки товаров. Если эти тенденции сохранятся, то формирование рынка, в т.ч. рынка вторичных ресурсов может затянуться на долгие годы, а движение материальных и финансовых потоков в дальнейшем будет складываться исключительно стихийно, под влиянием случайных факторов.

Вопрос организации эффективной сбытовой деятельности является сегодня ключевым вопросом для отечественных производственных предприятий независимо от их масштабов и форм собственности. В этих условиях развиваются различные каналы реализации, включая как проверенные временем торгово-хозяйственные связи, так и вновь предпринимаемые шаги по созданию собственных оптовых и розничных сетей в целях обеспечения независимости и повышения экономической устойчивости. Важным направлением развития системы бизнес-партнерства промышленных структур должно

быть совершенствование методов логистического взаимодействия с компаниями-аутсорсерами в сфере реализации произведенной продукции, а также отходов производства.

Принципиальное значение для предприятий-производителей отходов в плане сбыта вторресурсов, контроля над ценами и организации дистрибуции имеет стратегия организации продаж: доводить ли вторресурсы до конечного потребителя отходов или продавать их специализированным оптовым торговым компаниям? При продаже специализированным оптовым торговым компаниям полностью или частично теряется контроль над ценами конечных продаж отходов. В этой связи крупные предприятия прежде всего за рубежом иногда создают собственные дистрибьюторские сети для полного контроля над рынком своих вторичных ресурсов. Однако такой подход требует значительных затрат: в строительство и организацию складского хозяйства, транспортировку, грузопереработку, доработку отходов, управление запасами и т.д. Многие зарубежные производители отходов поэтому предпочитают отдавать дистрибуцию этих ресурсов сторонним подрядчикам – на аутсорсинг: 3PL- и 4PL-операторам, - т.е. логистическим посредникам и сохранять за собой контроль над ценами на как можно более протяженных участках дистрибьюторских каналов (то есть максимально приближенных к конечным точкам продаж). В подобных ситуациях могут возникать конфликты интересов между предприятием-производителем отходов и логистическими посредниками по поводу распределения ответственности, рисков, затрат и прибыли. Предупреждение этих конфликтов является задачей стратегического менеджмента компании.

К основным функциям логистического управления в сфере дистрибуции вторичных ресурсов могут быть отнесены: формирование и постоянная оптимизация структуры распределительной сети (дистрибьюторских каналов) с уточнением дислокации дистрибуторских центров (баз, складов) и других звеньев логистической распределительной сети; обеспечение стандартов качества логистического сервиса; организация экспедирования и транспортировки отходов, обеспечение их сохранности, страхование рисков, при необходимости таможенное оформление; управление запасами, складирование, хранение и грузопереработка (доработка) вторресурсов в складской системе; оценка логистических издержек и установление цен на логистические услуги; мониторинг товарно-транспортных потоков и информационно-компьютерная поддержка распределительной логистики в сфере управления потоками вторичных ресурсов.

Проведенный анализ показывает, что современные тенденции в дистрибуции, как кондиционной продукции, так и вторичных ресурсов, имеют особенности, которые необходимо учитывать при построении логистических систем. Особенности заключаются в следующем: расширение ассортимента товаров (номенклатуры отходов); минимизация страховых запасов у конечных покупателей, что требует частых поставок мелкими партиями; повышение требований потребителей к гибкости обслуживания, связанное с выпол-

нением незапланированных заказов; формирование разветвленной складской сети, максимально приближенной к конечному потребителю; расширение сети посреднических структур.

В общем виде дистрибуция может охватывать производителя (распределение начинается со складов), торговых посредников, логистических провайдеров, банки, организации торговли и т.п.

С учетом анализа задач и функций логистических цепей в распределении вторичных ресурсов можно сделать вывод, что для предприятия-производителя отходов аутсорсинг логистики распределения несет ряд неоспоримых преимуществ. Например: снижение издержек производителя на операционные затраты, сокращение объемов оборотных средств, замороженных в дебиторской задолженности; отсутствие необходимости инвестиций в собственную логистическую инфраструктуру на большой территории; возможность быстрого реагирования на интенсивный рост продаж именно тех вторичных ресурсов, которые наиболее востребованы рынком; контроль и минимизация рисков потери или порчи ресурсов; сокращение времени доведения вторичных ресурсов до потребителя и удобство работы с одним поставщиком всех необходимых услуг (таможня, доставка, складирование, сбыт, продвижение); увеличение точности планирования продаж и поступления денежных средств, (возврата инвестиций), высокий уровень сервиса (технологии, персонал), минимизация ошибок; оперативная обработка (доработка) грузов, оптимизация цепи поставок, прозрачное управление и планирование за счет современных информационных систем, совместимых с подобными системами производителей отходов.

С учетом сказанного можно сделать вывод, что при построении логистических цепей в сфере распределения отходов необходимо определить рациональное соотношение между возможностями проведения логистических операций самим производителем отходов, деятельностью (объемами, направлениями) основного корпоративного дистрибутора и функциями дополнительно привлекаемых сторонних логистических провайдеров-субподрядчиков. Условия минимизации совокупных издержек при реализации комплекса необходимых дистрибуторских операций с учетом возможного привлечения различных аутсорсеров в сфере реализации вторичных ресурсов можно отразить следующей формулой:

$$\sum_a^l Z_a U_a + \sum_b^m Z_b U_b + \sum_c^n Z_c U_c \rightarrow \min,$$

где:

a, l – количество операций, проводимых непосредственно производителем отходов с использованием собственного транспортного, складского и прочего потенциала;

b, m – количество операций, проводимых силами специализированной корпоративной дистрибуторской структуры;

c, n – количество операций, проводимых привлекаемыми сторонними логистическими партнерами по распределению отходов;



$Z_a, Z_b, Z_c$  – объемы работ с отходами соответственно по а-й, b-й, с-й операциям;

$U_a, U_b, U_c$  – удельные издержки на единицу работ соответственно по а-й, b-й, с-й операциям.

При формировании логистических цепей наряду с минимизацией затрат необходим и комплексный учет факторов скорости, надежности и качества выполнения бизнес-процессов.

Заметим, что кроме логистических услуг, дистрибуторы во взаимодействии с бизнес-партнерами могут предлагать еще и услуги в области маркетинга вторресурсов на региональных рынках, промоушн, рекламу, PR-кампании или получение обратной связи от потребителей отходов.

Развитие системы взаимодействия предприятий – производителей вторичных ресурсов со звеньями инфраструктуры, на наш взгляд, зависит от ряда мер макроэкономического регулирования работы с отходами. Возможно следует предусмотреть развитие специализированным распределительным организациям льготной кредитной линии для расчетов с отечественной промышленностью, а также установить льготный налог на прибыль, полученную от реализации вторичных ресурсов (изделий из них). Это оживит реализацию многих видов отходов, что в свою очередь будет способствовать улучшению экологической ситуации и оживлению в смежных секторах национального хозяйства. Подробнее макроэкономические регуляторы работы с отходами мы рассмотрим в следующем параграфе диссертации.

Перспективным, на наш взгляд, будет развитие, между производителями отходов и сбытовыми структурами договоров о закупках форвардного типа, что обеспечит предприятиям более устойчивый сбыт и оплату вторичных ресурсов, а также позволит избегать высоких затрат, связанных с образованием немобильных запасов этих ресурсов и освоением рынка отходов. Заблаговременное программирование производства даст возможность промышленным предприятиям – источниками отходов выгодно сбывать свои вторичные ресурсы специализированным структурам даже при предоставлении им значительных скидок.

Помимо контактов, ограничивающихся сферой распределения отходов, полезным представляется привлечение сбытовых структур к разработке, экспертизе и реализации инвестиционных проектов в сфере утилизации отходов производства. Если самостоятельными инвесторами дистрибуторские звенья в массе своей выступать могут не всегда, то перспективы развития тех или иных направлений коммерческого использования вторичных ресурсов они способны оценить достаточно точно и в этой связи могут выступить очень полезными консультантами в области развития работы с отходами.

#### **Библиографический список:**

1. Адамов Н.А. Логистическое управление финансовыми потоками организации. // Сибирская финансовая школа, 2011, №6. С. 144-147.
2. Адамов Н.А., Каптерев А.И. Логистика и лизинг: сопряженность задач и направления развития // Сибирская финансовая школа, № 6, 2011 г. Стр.92-

94.

3. Адамов Н.А., Пенчукова Т.А. Теоретические основы управления затратами // Российский финансовый менеджер, № 1, 2008.
4. Гарнов А.П., Семенов Н.Н. Особенности и задачи регионального управления отечественной бизнес-сферой с учетом рациональных зарубежных подходов.//РИСК, 2012, №1, с. 249-253.
5. Маркс К. Капитал, т.3- Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т.25.ч.1.
6. Одесс В.И., Семенов Н.Н. От снабжения и сбыта через оптовую торговлю к логистике.//РИСК, 2012, №1, с 647-651.
7. Шумаев В.А. Маркетинг и логистика оптового звена // РИСК, 2013,№1. С. 41-45.
8. Брынцев А.Н., Гушо М.В., Примак Л.В. Инвестиционный менеджмент. М.: Агентство социальный проект, 2009. 176 с.
9. Брынцев А.Н. Понятие логистического поля // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2010. № 3. С. 106-108.
- 10.Брынцев А.Н. Фрагментация и барьеры в логистике: Монография. Ин-т исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ОАО "ИТКОР"). Москва, 2011.
- 11.Прокофьева Т. А., Адамов Н. А. Стратегия развития логистической инфраструктуры в транспортном комплексе России: Монография. - Москва, 2011.
- 12.Адамов Н.А., Кеменов А.В. Логистический механизм регулирования инвестиционно-строительных процессов: Монография. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2012. – 232 с.
- 13.Иконникова И., Адамов Н.// Особенности логистизации хозяйственной деятельности отечественных бизнес-структур в условиях риска. РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 4. С. 26-27.
- 14.Адамов Н.А., Мельцас Е. О. Финансовая логистика: вопросы взаимодействия: Монография; Ин-т исслед. товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ОАО "ИТКОР"). Москва, 2012.
- 15.Ермолов С., Адамов Н. // Повышение эффективности логистических процессов в строительстве на примере модели «заказчик-генподрядчик». РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 4. С. 41-46.
16. Майкл. Р. Линдерс, Харольд Е. Фиром. Управление снабжением и запасами. Логистика. // Пер. с англ. – СПб.: ООО «Виктория плюс», 2002.