

Макеев Никита Олегович

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия*

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗВРАТАМИ ТОВАРОВ (REVERSE LOGISTICS) В МАРКЕТПЛЕЙСАХ – ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ

Аннотация. В статье разработана методика оценки экономической эффективности внедрения цифровой платформы для управления возвратами товаров (reverse logistics) на маркетплейсах. Проведён анализ финансовых потерь от обратной логистики в российской онлайн-торговле: уровень возвратов в интернет-коммерции достигает 24–30% от числа заказов, а в категории одежды и обуви – 40–70%, формируя совокупные потери продавцов в десятки миллиардов рублей ежегодно. Предложена модель расчёта полной стоимости возврата (Total Cost of Return), включающая прямые логистические затраты, косвенные потери от обесценивания товара и альтернативные издержки замороженного оборотного капитала. Систематизированы финансовые выгоды от платформенной автоматизации обратной логистики – сокращение цикла обработки возврата, ускорение повторного ввода товара в оборот, снижение доли списаний. Апробация методики проведена на модельных данных трёх категорий продавцов маркетплейсов. Результаты показывают, что внедрение специализированной платформы управления возвратами снижает совокупную стоимость обратной логистики на 22–38% при сроке окупаемости от 8 до 18 месяцев.

Ключевые слова: обратная логистика, reverse logistics, маркетплейс, возвраты товаров, цифровая платформа, экономическая эффективность, юнит-экономика, Wildberries, Ozon.

Введение

Российский рынок интернет-торговли в 2024 году достиг 11,2 трлн рублей и 6,8 млрд заказов, при этом четыре крупнейших маркетплейса – Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет и Мегамаркет – сконцентрировали до 81% оборота [1]. Стремительный рост объёмов продаж сопровождается

пропорциональным увеличением обратного товарного потока. По оценкам экспертов электронной коммерции, уровень возвратов в онлайн-торговле в России достигает 24–30% в зависимости от товарной категории, тогда как в традиционной розничной торговле аналогичный показатель не превышает 9% [2]. Только за первые два месяца 2025 года продавцы одежды и электроники на маркетплейсах столкнулись с возвратами на общую сумму 20 млрд рублей [2]. Масштаб проблемы позволяет утверждать, что обратная логистика из операционной неприятности превратилась в самостоятельный фактор, определяющий финансовый результат продавца.

Понятие reverse logistics (обратная логистика) было сформулировано в зарубежной литературе как совокупность процессов планирования, организации и контроля обратного движения товаров от конечного потребителя к продавцу или производителю для целей возврата, ремонта, утилизации или повторной продажи [3]. В контексте маркетплейсов обратная логистика охватывает несколько сценариев: отказ покупателя от заказа до получения; возврат товара надлежащего качества в течение 7–14 дней после получения; возврат по претензии о браке или несоответствии; обратное перемещение товара со склада маркетплейса к продавцу. Каждый из этих сценариев порождает издержки, которые распределяются между маркетплейсом и продавцом в соответствии с условиями публичной оферты.

Регуляторная среда обратной логистики на маркетплейсах претерпевает существенные изменения. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», вступающий в силу 1 октября 2026 года, стандартизирует правила возврата товаров и денежных средств, обязывает маркетплейсы обеспечить простой и понятный интерфейс оформления возврата, а также гарантировать возврат денег в установленный срок вне зависимости от позиции продавца [4]. Данные изменения перераспределяют финансовую нагрузку между участниками и усиливают потребность в эффективных инструментах управления обратным товарным потоком. Целью настоящей статьи является разработка методики оценки экономической эффективности применения цифровой платформы для управления возвратами в маркетплейсах, позволяющей продавцу принять обоснованное инвестиционное решение.

1. Возвраты и структура потерь продавца на маркетплейсе

Каждый возврат товара на маркетплейсе генерирует для продавца цепочку издержек, которые в практике юнит-экономики принято разделять на три группы. К ним относятся прямые логистические затраты, косвенные потери от обесценивания и альтернативные издержки замороженного капитала.

Прямые логистические затраты включают стоимость обратной доставки товара от пункта выдачи заказов (ПВЗ) до склада маркетплейса или склада продавца, стоимость приёмки и инспекции возвращённого товара, расходы на переупаковку и повторное размещение на складе. На Wildberries стоимость обратной логистики для продавца в 2025–2026 годах варьировалась от 50 до 200 рублей за единицу в зависимости от габаритов и удалённости склада; для крупногабаритных товаров (КГТ) расходы могли составлять от 500 до 2000 рублей [5]. На Ozon с октября 2025 года продавцы получили право самостоятельно рассматривать заявки на возврат в течение 24 часов, что позволяет снизить долю необоснованных возвратов, но одновременно требует содержания штата для претензионной работы [6]. Средняя стоимость обработки одного возврата, по оценке отраслевых экспертов, составляет от 350 до 700 рублей для стандартных товаров [2].

Косвенные потери от обесценивания возникают вследствие снижения товарного вида возвращённого изделия – повреждение упаковки, следы примерки, утрата комплектности. По данным практики продавцов одежды, от 15 до 25% возвращённых единиц не могут быть повторно проданы по первоначальной цене и подлежат уценке на 30–50% или списанию [7]. Для товаров с коротким жизненным циклом (сезонная одежда, праздничная атрибутика) задержка возврата на 2–3 недели может привести к полной потере ликвидности. Отдельную категорию составляют случаи мошеннических возвратов – подмена оригинального товара копией, возврат использованного изделия под видом нового. По данным журнала Logistics.ru, подобные злоупотребления создают системные потери для продавцов, причём маркетплейсы в рамках существующих процедур чаще принимают сторону покупателя [8].

Альтернативные издержки замороженного оборотного капитала – наименее очевидная, но существенная статья потерь. С момента отгрузки товара со склада до момента его повторного размещения в продажу после возврата проходит от 7 до 30 дней. В течение этого периода денежные средства, вложенные в закупку товара, не генерируют выручку. Например, в 2024 году при ставке рефинансирования Банка России 21% годовых (по состоянию на

конец 2024 года) и среднем цикле возврата 14 дней альтернативные издержки составляли около 0,8% от стоимости товара на один цикл возврата. Для продавца с оборотом 10 млн рублей в месяц и уровнем возвратов 25% замороженный капитал в обратной логистике постоянно составляет порядка 1,2 млн рублей, а альтернативные издержки – около 250 тыс. рублей в год [9].

Таблица 1 – Структура полной стоимости возврата (Total Cost of Return) для продавца маркетплейса

Компонент издержек	Содержание	Оценка на единицу товара, руб.	Доля в Total Cost of Return, %
Обратная доставка			
Транспортировка от ПВЗ до склада; сортировка; регистрация в системе		50–200	
		15–25	
Приёмка и инспекция			
Проверка комплектности, товарного вида, функциональности; фотофиксация		80–150	
		10–18	
Переупаковка и повторное размещение			
Новая упаковка; маркировка; размещение на складской полке		40–100	
		8–12	
Обесценивание товара			
Уценка или списание ввиду утраты товарного вида; сезонное устаревание		150–500 (средняя уценка)	

30–45

Альтернативные издержки капитала

Заморозка оборотных средств на период цикла возврата (7–30 дней)

0,5–1,5% от стоимости товара

5–8

Претензионная работа и споры

Рассмотрение заявок; переписка с маркетплейсом; подготовка экспертиз

30–80 (амортизация трудозатрат)

5–10

Источник: составлено автором на основе [2], [5], [7], [9].

2. Функциональная модель цифровой платформы управления возвратами

Цифровая платформа управления возвратами (Return Management Platform, RMP) представляет собой специализированное программное решение, интегрированное с API маркетплейсов и учётными системами продавца, которое автоматизирует полный цикл обратной логистики – от регистрации заявки покупателя до повторного ввода товара в оборот или его списания. В отличие от стандартных средств личного кабинета продавца на маркетплейсе, платформа RMP обеспечивает агрегацию данных о возвратах со всех площадок в едином интерфейсе, аналитику причин возвратов по товарным группам, автоматическую маршрутизацию возвращённых товаров и контроль финансовых показателей обратной логистики в режиме реального времени.

Функциональная модель платформы RMP включает четыре модуля. Модуль регистрации и классификации обрабатывает входящие заявки на возврат, классифицирует их по типу (отказ до получения, возврат надлежащего качества, претензия о браке, подозрение на мошенничество) и автоматически принимает решение по заявкам, соответствующим заданным правилам. По данным Ozon, с октября 2025 года продавцы получили возможность самостоятельно рассматривать заявки в течение 24 часов; если решение не принято – система автоматически одобряет возврат [6]. Платформа RMP позволяет настроить правила автоматического одобрения или отклонения по категориям товаров, порогам стоимости, истории

покупателя, что сокращает время обработки и снижает нагрузку на персонал.

Модуль логистической маршрутизации определяет оптимальный маршрут возвращённого товара. В модели FBM (Fulfillment by Marketplace) товар возвращается на склад маркетплейса, где проходит инспекцию, после чего либо повторно размещается в продажу, либо ожидает отправки продавцу [10]. В модели FBS (Fulfillment by Seller) товар возвращается непосредственно продавцу. Платформа RMP анализирует текущую загрузку складов, стоимость обратной доставки по альтернативным маршрутам и принимает решение о направлении товара с минимальными издержками.

Модуль переоценки и вторичного размещения рассчитывает оптимальную стратегию для каждой возвращённой единицы. По результатам инспекции товар получает одну из категорий: «повторная продажа по полной цене» (товарный вид сохранён полностью), «продажа с уценкой» (незначительные повреждения упаковки), «продажа через вторичный канал» (маркетплейс уценённых товаров, аутлет, B2B-канал), «списание». Р.С. Роджерс и его соавторы в исследовании 2025 года обосновали положение о том, что развитие вторичных рынков (secondary markets) является одним из перспективных направлений обратной логистики, позволяющих извлечь остаточную стоимость из товаров, не подлежащих продаже через основной канал [3].

Модуль аналитики и прогнозирования агрегирует данные о возвратах за текущий и предшествующие периоды, выявляет товарные позиции с аномально высоким уровнем возвратов, рассчитывает влияние возвратов на маржинальность и формирует прогнозы обратного товарного потока для целей складского планирования. Интеграция с финансовой аналитикой позволяет продавцу в реальном времени видеть, какие SKU генерируют положительную маржу после учёта стоимости обратной логистики, а какие – являются убыточными.

3. Методика оценки экономической эффективности

Предлагаемая методика основана на сопоставлении двух сценариев – ручного управления возвратами с использованием стандартных средств личного кабинета маркетплейса (сценарий AS IS) и управления возвратами через специализированную платформу RMP (сценарий TO BE). Экономический эффект определяется как разность совокупных годовых

потерь от обратной логистики в двух сценариях за вычетом стоимости внедрения и эксплуатации платформы.

Совокупные годовые потери от обратной логистики (TCR) рассчитываются по формуле:

$$TCR = Q \times R \times (Clog + Cdep + Ccap + Cclaim),$$

где Q – годовой объём заказов (в единицах); R – доля возвратов (в долях единицы); $Clog$ – средняя стоимость обратной логистики на единицу возврата; $Cdep$ – средние потери от обесценивания на единицу возврата; $Ccap$ – альтернативные издержки замороженного капитала на единицу возврата; $Cclaim$ – средняя стоимость претензионной работы на единицу возврата.

Платформа RMP воздействует на каждый компонент формулы. На долю возвратов (R) платформа влияет через аналитику причин – выявление товарных позиций с дефектным описанием, некорректными фотографиями или завышенными ожиданиями покупателей позволяет продавцу скорректировать карточку товара и снизить уровень возвратов. На стоимость обратной логистики ($Clog$) платформа воздействует через оптимизацию маршрутизации и консолидацию обратных отправок. На потери от обесценивания ($Cdep$) – через ускорение цикла обработки возврата (сокращение времени от заявки до повторного размещения в продажу с 14–21 дня до 3–7 дней) и автоматический выбор оптимального канала повторной реализации. На стоимость претензионной работы ($Cclaim$) – через автоматизацию типовых решений, составляющих до 70% входящих заявок.

Чистый экономический эффект внедрения платформы RMP за период T лет:

$$NPV = \sum (TCRAS IS(t) - TCRT O BE(t) - P(t)) / (1+r)^t - I0,$$

где $P(t)$ – годовая стоимость эксплуатации платформы (лицензия, поддержка, трудозатраты); $I0$ – первоначальные инвестиции во внедрение; r – ставка дисконтирования.

Для определения ставки дисконтирования методика предлагает использовать средневзвешенную стоимость капитала продавца. Для малых предприятий, работающих преимущественно на заёмные средства, ставка может достигать 22–25% годовых с учётом текущих кредитных условий. Для средних и крупных продавцов, располагающих собственным

капиталом, ставка снижается до 15–18%. Период расчёта T принят равным 3 годам, что соответствует типичному горизонту планирования для продавцов маркетплейсов и жизненному циклу программного продукта до следующего обновления.

4. Апробация методики

Для проверки работоспособности методики проведён расчёт для трёх модельных типов продавцов маркетплейсов, различающихся по масштабу и товарной специализации.

Тип А – малый продавец одежды и обуви (годовой оборот до 30 млн рублей, 15–20 тыс. заказов в год, уровень возвратов 40–60%). Данная категория испытывает наибольшее давление обратной логистики – процент выкупа одежды на Wildberries в 2025 году составлял в среднем 35–40%, а в ряде сегментов опускался до 30% [7]. Для малого продавца одежды Total Cost of Return в сценарии AS IS составляет 3,8 млн рублей в год при среднем обороте 25 млн рублей, то есть 15,2% от выручки. Внедрение платформы RMP (стоимость – от 180 до 350 тыс. рублей в год при SaaS-модели, первоначальная настройка – от 100 до 200 тыс. рублей) позволяет снизить TCR до 2,6 млн рублей (снижение на 32%) за счёт сокращения цикла возврата, улучшения качества карточек товара по данным аналитики и снижения доли списаний. NPV за 3 года при ставке дисконтирования 22% составляет 1,4 млн рублей, срок окупаемости – 8 месяцев.

Тип Б – средний продавец электроники и бытовой техники (годовой оборот 80–200 млн рублей, 40–80 тыс. заказов в год, уровень возвратов 12–18%). Электроника отличается более высоким средним чеком и более низким уровнем возвратов, однако стоимость каждого возврата существенно выше из-за габаритов, хрупкости и необходимости технической проверки. Total Cost of Return в сценарии AS IS – 7,2 млн рублей в год. Внедрение платформы RMP (стоимость – от 400 до 700 тыс. рублей в год, настройка – от 300 до 500 тыс. рублей) снижает TCR до 5,6 млн рублей (снижение на 22%) преимущественно за счёт ускоренной маршрутизации возвратов и сокращения потерь от обесценивания при длительном хранении. NPV за 3 года при ставке 18% – 1,9 млн рублей, срок окупаемости – 14 месяцев.

Тип В – крупный мультикатегорийный продавец (годовой оборот свыше 500 млн рублей, 200+ тыс. заказов в год, уровень возвратов 20–28%). Для крупного продавца, работающего одновременно на Wildberries, Ozon и

Яндекс Маркете, потребность в агрегации данных о возвратах со всех площадок особенно велика. Total Cost of Return в сценарии AS IS – 32 млн рублей в год. Внедрение корпоративной платформы RMP (стоимость – от 1,5 до 3 млн рублей в год, настройка и интеграция – от 2 до 5 млн рублей) снижает TCR до 19,8 млн рублей (снижение на 38%) за счёт масштабного эффекта автоматизации, создания собственного вторичного канала продаж уценённых товаров и предиктивной аналитики, позволяющей проактивно сокращать уровень возвратов. NPV за 3 года при ставке 16% – 18,6 млн рублей, срок окупаемости – 10 месяцев.

Таблица 2 – Сравнительные результаты апробации методики по трём типам продавцов

Показатель	
Тип А (одежда, малый)	
Тип Б (электроника, средний)	
Тип В (мульти-категория, крупный)	
Годовой оборот, млн руб.	25
	140
	650
Число заказов в год, тыс.	18
	60
	250
Уровень возвратов, %	50
	15
	24
TCR (AS IS), млн руб./год	3,8

	7,2
	32,0
TCR (TO BE), млн руб./год	
	2,6
	5,6
	19,8
Снижение TCR, %	
	32
	22
	38
Инвестиции (I ₀ + годовая лицензия), млн руб.	
	0,3–0,55
	0,7–1,2
	3,5–8,0
NPV за 3 года, млн руб.	
	1,4
	1,9
	18,6
Срок окупаемости, мес.	
	8
	14
	10

Источник: расчёты автора на основе модельных данных и отраслевых оценок [2], [5], [7], [9].

5. Международный опыт управления обратной логистикой на платформах электронной коммерции

Проблема возвратов и обратной логистики имеет глобальный масштаб. По оценке Mordor Intelligence, объём мирового рынка обратной логистики в 2024 году достиг приблизительно 993 млрд долларов, а прогнозируемые среднегодовые темпы роста до 2032 года составляют 10,3% [14]. Данная динамика отражает фундаментальную закономерность: рост электронной коммерции неизбежно сопровождается пропорциональным ростом обратного товарного потока, причём в онлайн-торговле уровень возвратов стабильно превышает показатели традиционной розничной торговли в 2,5–4 раза вне зависимости от страны.

Опыт Amazon представляет интерес в контексте настоящего исследования по нескольким основаниям. Amazon инвестировал в собственную инфраструктуру обратной логистики, включающую специализированные сортировочные центры для возвращённых товаров, автоматизированные линии инспекции и развитую систему вторичных продаж (Amazon Warehouse Deals, Amazon Renewed). Р.С. Роджерс и его соавторы подчеркнули, что именно развитие вторичных рынков (secondary markets) является одним из перспективных направлений в обратной логистике, позволяющих извлечь остаточную стоимость из товаров, которые невозможно продать через основной канал [3]. Amazon реализовал данный подход, создав отдельную витрину для уценённых и восстановленных товаров, которая к 2024 году генерировала значительную выручку. Для российских маркетплейсов подобный подход пока реализован лишь фрагментарно – Ozon в 2024–2025 годах экспериментировал с разделом уценённых товаров, однако его масштаб оставался незначительным.

Китайский опыт интересен иной моделью. На платформах Alibaba (Taobao, Tmall) и JD.com обратная логистика встроена в общую экосистему обслуживания: возврат товара инициируется в приложении, курьер забирает товар у покупателя в течение суток, а денежные средства возвращаются автоматически после сканирования штрих-кода при приёмке. Скорость и удобство процесса возврата рассматриваются как конкурентное преимущество платформы, а издержки на обратную логистику распределяются между продавцом и платформой в зависимости от причины возврата. Данная модель снижает общую стоимость возврата за счёт стандартизации и масштаба, однако требует значительных инвестиций в логистическую инфраструктуру.

Европейский подход отличается более жёстким регулированием. Директива ЕС 2011/83/EU о правах потребителей устанавливает 14-дневный срок на возврат товара, приобретённого дистанционно, без объяснения причин. Данная норма создаёт высокий базовый уровень возвратов (в категории одежды – до 40–50% в Германии и Великобритании), что стимулирует европейских ритейлеров к инвестициям в технологии предотвращения возвратов – виртуальные примерочные, точное 3D-моделирование размеров, расширенные описания товаров. Zalando, крупнейшая европейская платформа моды, в 2022–2024 годах снизила долю возвратов на 3–5 процентных пунктов за счёт внедрения рекомендательных алгоритмов размерного соответствия и инвестиций в качество фотоконтента [14]. Для российских продавцов этот опыт представляет практический интерес, поскольку аналитика причин возвратов, реализуемая в платформе RMP, выполняет сходную функцию – позволяет выявить и устранить системные причины возвратов до того, как они генерируют издержки.

Сопоставление международного опыта с российской практикой обнаруживает два расхождения. Российские маркетплейсы, в отличие от Amazon или JD.com, пока не создали развитых вторичных каналов реализации для возвращённых товаров – уценённый товар, как правило, возвращается продавцу, который самостоятельно ищет канал сбыта. Данное обстоятельство увеличивает потери от обесценивания и удлиняет цикл возврата. Вместе с тем российская специфика – широкое распространение модели ПВЗ (пунктов выдачи заказов) и высокая доля отказов при примерке непосредственно в ПВЗ – создаёт возможность для оптимизации, которой нет у зарубежных платформ с преимущественно курьерной доставкой. Платформа RMP, настроенная на оперативную обработку отказов в ПВЗ и быстрое перенаправление товара на ближайший склад или в другой ПВЗ с высоким спросом, способна сократить цикл обработки возврата с 14–21 дня до 3–5 дней, что непосредственно снижает и потери от обесценивания, и альтернативные издержки замороженного капитала.

6. Финансовые риски и ограничения модели

Внедрение платформы управления возвратами, как и любая технологическая инвестиция, сопряжено с рисками, влияющими на расчётные показатели эффективности. Риск изменения тарифной политики маркетплейса является одним из наиболее значимых. Wildberries в мае 2026 года повысил тарифы на обратную логистику, что увеличило прямые

логистические затраты продавцов на 10–15% [5]. Маркетплейсы пересматривают тарифы 2–4 раза в год, и каждое изменение корректирует экономику возвратов. Платформа RMP смягчает данный риск за счёт оперативной перекалибровки расчётов, однако полностью элиминировать его не может.

Риск изменения регуляторной среды связан с вступлением в силу Федерального закона № 289-ФЗ от 31.07.2025 с 1 октября 2026 года. Закон стандартизирует правила возврата и обязывает маркетплейсы обеспечить возврат денежных средств покупателю в установленные сроки вне зависимости от позиции продавца [4]. Это может привести к увеличению числа возвратов в краткосрочной перспективе (за счёт упрощения процедуры для покупателя) и одновременно – к снижению числа необоснованных возвратов в среднесрочной перспективе (за счёт введения невозвратных тарифов для отдельных категорий товаров, предложенных Минэкономразвития) [6]. Разнонаправленность регуляторных воздействий создаёт неопределённость, которую методика учитывает через сценарное моделирование – расчёт NPV производится для трёх уровней R (оптимистический, базовый, пессимистический).

Риск масштабирования актуален для малых продавцов: SaaS-платформа с ежемесячной подпиской экономически оправдана при обороте свыше 500–700 тыс. рублей в месяц. При меньших объёмах стоимость платформы превышает экономию от автоматизации, и продавцу рациональнее использовать стандартные инструменты личного кабинета. Данное ограничение определяет нижнюю границу применимости предложенной методики.

Методологическим ограничением модели является использование усреднённых отраслевых показателей стоимости обработки возврата. Фактические издержки варьируются по товарным категориям, географии продаж и условиям конкретного маркетплейса. Для повышения точности расчёта методика предусматривает возможность калибровки параметров на основе собственных данных продавца – для этого платформа RMP накапливает статистику по каждому SKU и формирует индивидуальные коэффициенты стоимости возврата.

7. Процент выкупа как финансовый индикатор

Финансовая значимость обратной логистики неодинакова для различных товарных категорий, и данное обстоятельство определяет приоритетность внедрения платформы RMP. Анализ показывает, что процент выкупа – доля заказов, фактически оплаченных и не возвращённых покупателем, – варьируется от 30–40% в категории одежды и обуви до 85–95% в категории товаров для дома и повседневного потребления [7]. Для продавца одежды с оборотом 10 млн рублей в месяц и процентом выкупа 40% ежемесячный объём возвратов составляет 6 млн рублей, из которых от 15 до 25% единиц подлежит уценке или списанию. Иными словами, потери от обратной логистики в одежде составляют от 5 до 10% от первоначальной стоимости заказанного товара – сопоставимо с маржой продавца.

Введение платных возвратов на Wildberries в 2024–2025 годах привело к неоднозначным результатам. По данным vc.ru, до введения платных возвратов средний процент выкупа составлял около 48%, после ужесточения в ряде сегментов он снизился до 30% [11]. Парадокс объясняется тем, что платные возвраты отпугнули часть покупателей от оформления заказа вовсе, снизив не только число возвратов, но и число первоначальных заказов. Для продавца данный эффект означает сокращение выручки при одновременном сокращении затрат на обратную логистику – итоговый результат зависит от соотношения двух величин и различается по товарным категориям.

Платформа RMP позволяет продавцу перейти от реактивного управления возвратами к проактивному. Аналитический модуль выявляет закономерности – какие SKU генерируют наибольший поток возвратов, в какие дни недели и сезоны возвраты достигают пика (январь после новогодних праздников, март после 8 Марта), какие причины возвратов поддаются устранению [2]. На основании данной аналитики продавец принимает управленческие решения – улучшение карточки товара, изменение размерной сетки, введение фото-примерки с использованием дополненной реальности. По экспертным оценкам, комплексная работа с причинами возвратов позволяет снизить уровень R на 5–12 процентных пунктов в течение 6–12 месяцев, что для среднего продавца одежды эквивалентно экономии 1–3 млн рублей в год [7].

Таблица 3 – Процент выкупа и финансовое воздействие обратной логистики по товарным категориям

Товарная категория

Средний процент выкупа, %

Средний TCR на единицу возврата, руб.

Доля TCR в выручке категории, %

Потенциал снижения TCR через RMP, %

Одежда и обувь

30–40

450–900

10–18

28–38

Электроника и бытовая техника

82–90

700–1 500

3–7

18–25

Товары для дома

85–93

200–500

2–4

15–20

Косметика и парфюмерия

75–85

250–600

4–8

20–28

Детские товары

70–80

300–650

5–9

22–30

Источник: составлено автором на основе [2], [5], [7], [11].

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать несколько обобщений. Обратная логистика на маркетплейсах представляет собой финансово значимый процесс, совокупная стоимость которого для продавца складывается из прямых логистических затрат, потерь от обесценивания товара, альтернативных издержек замороженного капитала и расходов на претензионную работу. Модель полной стоимости возврата (Total Cost of Return), предложенная в настоящей работе, позволяет измерить каждую из компонент и сопоставить сценарии ручного и платформенного управления возвратами.

Апробация методики на модельных данных трёх типов продавцов показала, что внедрение специализированной платформы управления возвратами снижает совокупную стоимость обратной логистики на 22–38%. Наибольший относительный эффект (38%) достигается крупными мультикатегорийными продавцами, которые получают выгоду от масштаба автоматизации и от создания собственных вторичных каналов реализации уценённых товаров. Наибольший относительный вес потерь от обратной логистики в выручке (10–18%) зафиксирован в категории одежды и обуви, что объясняется спецификой примерки – покупатели заказывают несколько размеров или моделей с намерением вернуть не подошедшие.

Регуляторные изменения 2025–2026 годов – принятие Федерального закона № 289-ФЗ о платформенной экономике, стандартизация правил возврата, обсуждение невозвратных тарифов – создают новую институциональную среду, в которой финансовая дисциплина управления обратной логистикой приобретает стратегическое значение. Продавцы, располагающие инструментами для оперативного анализа и управления возвратами, получают конкурентное преимущество перед теми, кто продолжает работать в реактивном режиме.

Практическая значимость предложенной методики состоит в возможности её использования продавцами маркетплейсов для обоснования

инвестиционного решения о внедрении платформы управления возвратами. Методика позволяет рассчитать NPV и срок окупаемости с учётом индивидуальных параметров бизнеса – товарной категории, уровня возвратов, среднего чека, стоимости капитала. Для малых продавцов (оборот до 500–700 тыс. рублей в месяц) внедрение SaaS-платформы может быть экономически нецелесообразным; для средних и крупных – срок окупаемости не превышает 14 месяцев при условии последовательной работы с причинами возвратов. Данный вывод подтверждается международным опытом: успешные платформы электронной коммерции (Amazon, JD.com, Zalando) инвестируют в обратную логистику как в стратегический актив, а не рассматривают её как неизбежный операционный убыток.

Сопоставление российского и зарубежного опыта обнаруживает два направления, перспективных для отечественного рынка. Первое – создание развитых вторичных каналов реализации возвращённых товаров на уровне маркетплейсов или на уровне специализированных посредников. По данным настоящего исследования, потери от обесценивания составляют 30–45% в структуре Total Cost of Return; сокращение данной компоненты за счёт организованного вторичного рынка может снизить совокупные потери ещё на 10–15 процентных пунктов. Второе – развитие технологий предотвращения возвратов (виртуальные примерочные, расширенный контент карточек, рекомендательные системы размерного соответствия), которые воздействуют на саму долю возвратов R и тем самым снижают все компоненты TCR пропорционально.

Ограничениями настоящего исследования являются использование модельных данных и усреднённых отраслевых параметров. По мере накопления эмпирических данных от пользователей платформ управления возвратами методика подлежит уточнению – перспективным направлением является калибровка модели на основе реальных транзакционных данных конкретных продавцов с дифференциацией по товарным категориям, географии продаж и маркетплейсам. Отдельного исследования заслуживает вопрос о влиянии платных возвратов на совокупный спрос – промежуточные данные свидетельствуют о неоднозначности этого инструмента, и количественная оценка его чистого эффекта на $P\&L$ продавца остаётся открытой задачей.

Библиографический список

1. Интернет-торговля в России 2025 // Data Insight. 2025. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (дата обращения: 11.06.2026).
2. Возвраты — новая реальность маркетплейсов: скрытая угроза для российских селлеров // Interfax. 15.04.2025. URL: <https://www.interfax.ru/pressreleases/1020979> (дата обращения: 11.06.2026).
3. Rogers Z.S., Davletshin M., Rogers D.S., Chen H., Korde R.Y., Greve C. Reverse Logistics and Secondary Markets // Journal of Business Logistics. 2025. DOI: 10.1111/jbl.12380 (дата обращения: 11.06.2026).
4. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». URL: <https://postavleno.ru/blog/zakon-o-regulirovanii-marketplejsov-2026/> (дата обращения: 11.06.2026).
5. Wildberries повышает тарифы на возврат товаров с 21 мая 2026 года // SelSup. 08.05.2026. URL: <https://selsup.ru/blog/wildberries-povyshaet-tarify-na-vozvrat-tovarov-s-21-maya/> (дата обращения: 11.06.2026).
6. Россиян предупредили об изменении правил возврата товаров на маркетплейсах // РИА Новости. 16.10.2025. URL: <https://ria.ru/20251016/marketpleys-2048512725.html> (дата обращения: 11.06.2026).
7. Как повысить процент выкупа на Ozon, Wildberries и Яндекс Маркет: статистика возвратов по категориям // Guru Seller. 13.07.2025. URL: <https://guruseller.ru/statistika-vozvratov-po-kategoriyam-kak-povysit-procent-vykupa-na-marketpleysah-v-2025-godu/> (дата обращения: 11.06.2026).
8. Возвраты на маркетплейсах: как спор вокруг Ozon меняет обратную логистику // Logistics.ru. 30.12.2025. URL: <https://logistics.ru/internet-torgovlya-i-fulfilment-upravlenie-logisticheskimi-riskami/vozvraty-na-marketpleysakh-bez> (дата обращения: 11.06.2026).
9. Финансовая аналитика маркетплейсов России 2025: данные, тренды и прогнозы для селлеров // TotalCRM. 12.2025. URL: https://totalcrm.ru/blog/2025/12/finansovaya-analitika-marketplejsov-rossii-2025-dannye-trendy-i-prognozy-dlya-sellerov_79 (дата обращения: 11.06.2026).
10. Возвратная логистика продавцов маркетплейсов: проблемы и решения // Бета ПРО. 2025. URL: <https://betapro.ru/blog/vozvratnaya-logistika-prodavcov-marketplejsov-problemy-i-resheniya/> (дата обращения: 11.06.2026).

11. Возвраты и невыкупы на маркетплейсах в 2026 году: почему формально прибыльная ниша генерирует кассовые разрывы // VC.ru. 22.01.2026. URL: <https://vc.ru/marketplace/2700899-vozvraty-i-nevykupy-na-marketpleysakh> (дата обращения: 11.06.2026).
12. Анализ состояния рынка интернет-торговли в России по итогам 2025 года // Ведомости. 25.02.2026. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/02/25/analiz-sostoyaniya-rinka-internet-torgovli-v-rossii-po-itogam-2025-goda (дата обращения: 11.06.2026).
13. Рынок маркетплейсов и интернет-магазинов 2025–2026 // Oborot.ru. 02.04.2026. URL: <https://oborot.ru/articles/issledovanie-ecommerce-rynok-18-i267132.html> (дата обращения: 11.06.2026).
14. Reverse logistics // Wikipedia. 2025. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Reverse_logistics (дата обращения: 11.06.2026).
15. Правовое регулирование маркетплейсов в России 2025–2026: новые законы и изменения // Astral. 28.08.2025. URL: <https://astral.ru/aj/elem/pravovoe-regulirovanie-raboty-marketpleysov/> (дата обращения: 11.06.2026).