

В.В. ВОЛГИН

ЛОГИСТИКА ПРИЕМКИ И ОТГРУЗКИ ТОВАРОВ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



Владислав Волгин

**Логистика приемки и отгрузки
товаров: Практическое пособие**

«Автор»

2011

Волгин В. В.

Логистика приемки и отгрузки товаров: Практическое пособие /
В. В. Волгин — «Автор», 2011

Эффективная организация, качественное исполнение и оптимизация процессов приемки и отгрузки товаров значительно сокращают логистические затраты. Настоящая книга адресована организаторам процессов приемки, обработки заказов, комплектации, отгрузки; приемным комиссиям, логистическим, экспедиторским, грузовым, претензионным службам предприятий.

© Волгин В. В., 2011

© Автор, 2011

Содержание

Управление рисками	6
Введение	6
Интересы получателя	8
Интересы поставщика	9
Переход права собственности и рисков	10
Виды рисков и базис поставки	10
Контроль количества товара	15
Контроль качества товара	18
Срок поставки	20
Условия сделок, определяющие логистику	24
Службы и функции	29
Логистическая служба	29
Служба хранения	33
Служба подготовки отгрузок	34
Служба контроля	35
Служба упаковки	36
Экспедиторская служба	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Владислав Васильевич Волгин

Логистика приемки и отгрузки товаров: Практическое пособие

Автор:

В. В. Волгин – экономист-международник, член Международной Академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ), автор книг для предпринимателей.

Управление рисками

Введение

Логистическое мышление необходимо включать с начала согласования условий контракта.



Людям приходится решать задачи трех уровней.

Низший уровень задач – задачи практического характера (как сделать табуретку, разгрузить корабль, расщепить атом). Инструментом для решения таких задач является логика и количественные методы.

Логически обосновать и количественно выразить разницу художественной значимости книг, картин, спектаклей, рекламной упаковки невозможно – это всем понятно, поэтому “о вкусах не спорят”. Такие задачи способна решать интуиция, базирующаяся на глубоких знаниях и широком кругозоре.

Логически решить задачи морального характера: искоренить воровство, стимулировать добросовестное отношение к работе не получается, так как логика и мораль – понятия существенно разные. Эти проблемы “человеческого фактора” решают психологическими, эвристическими и т. п. методами.

В логистике встречаются все три типа задач, и решать их приходится ежедневно.

Процесс *приемки* в контексте настоящей книги включает все subprocessы и операции от момента перехода собственности на товар на покупателя до момента передачи принятого по качеству и количеству товара на хранение.

Процесс *отгрузки* в контексте настоящей книги включает все subprocessы и операции от момента получения заказа покупателя на поставку товаров до момента перехода на покупателя права собственности на поставленные товары.

Каждый склад является и получателем товаров, и поставщиком. Для большей детализации и анализа, необходимых при реинжиниринге, в книге рассматриваются отдельно бизнес-процессы, связанные с приемкой, и бизнес-процессы, связанные с поставками.

Потребителям выгодна такая организация работы поставщиков, которая обеспечит получение товара в нужное время, в нужном месте, в требуемом количестве и состоянии при наименьших затратах. Лишь применение инструментов логистики, возможности которой только начали использоваться, может обеспечить заметное повышение рентабельности деятельности.

Современный бизнес чрезвычайно динамичен, и вопросы организации логистики товарных, информационных и финансовых потоков меняются в соответствии с потребностями бизнеса. Сейчас уже никому не нужны программы автоматизации обработки документации, а нужны логистические информационные системы, которые являются помощником, учителем, руководителем и инструментом принуждения выполнения необходимой технологии бизнес-процессов.

В продвижении товаров от поставщиков к потребителям участвует множество субъектов различных логистических цепей, например:

- технические средства, коммуникации и обустройства всех видов транспорта;
- складское хозяйство предприятий, отправляющих и получающих товары;
- материально-техническая база стивидорных, брокерских и агентских фирм;
- склады и обустройства транспортно-экспедиторских компаний для осуществления операций по группировке, комплектации отправок и т. д.;
- материально-техническая база лизинговых компаний, сдающих в аренду контейнеры;
- технические средства информационно-управляющих систем;
- совокупность технологических, организационных, правовых, социальных и иных отношений, возникающих в ходе транспортного, складского, информационного и иного обеспечения хозяйственных связей.

При перевозках происходят события, влияющие на срок нахождения товаров в пути: транспортировка товаров с перевалками или без них; хранение товаров на складах перевозчиков, таможенных складах, складах властей (при аресте транспортного средства), в транспортном средстве (при его поломке или задержке в пути).

Кроме того, происходят события, влияющие на количество и качество товаров:

- погрузо-разгрузочные манипуляции с товаром;
- естественная убыль некоторых товаров (испарение, усушка, утруска и т. д.);
- ухудшение качества некоторых товаров, требующих особых условий хранения и перевозок;
- возможные хищения и порча товаров;
- возможные потери товаров вследствие повреждения тары (вагона, контейнера, цистерны, ящика и т. п.) и упаковки при маневрах и погрузо-разгрузочных операциях;
- возможные потери товаров из-за неверной или некачественной маркировки, приведшей к засылке товаров в другой адрес, или невозможности идентификации груза на складе перевозчика.

Интересы получателя

Право собственности на товар и риски его повреждения или гибели в большинстве случаев переходят на покупателя задолго до поступления товара на склад¹. Покупатель чаще всего оплачивает товар независимо от сроков его прибытия. Выручку за товар покупатель может получить только после его реализации потребителям в том же виде или вместе с другими товарами (материалами, комплектующими) в виде новой продукции. Следовательно, в его интересах максимально сократить период времени между оплатой заказанных им товаров и получением выручки за их реализацию.

События при перевозках, влияющие на количество и качество товаров, если они произошли, влияют также на сроки приемки товаров по количеству и качеству – получатель вынужден терять время на выявление и активирование недостачи и испорченных товаров. Кроме того, они негативно сказываются и на всей деятельности получателя – приходится закупать новые количества товаров взамен недостающих или испорченных. От оплаты товара до получения платы за него проходит время, а деньги обесцениваются со скоростью до 1 % в месяц.

Потери времени и средств при перевозке, разгрузке и приемке могут быть *заложены* или *минимизированы*:

- при подготовке заказов на товары поставщикам;
- при согласовании условий контрактов на закупку;
- при согласовании видов тары и упаковки;
- при согласовании типовых количеств товара в одной упаковке, в тарной единице, в грузовом модуле;
- при согласовании допустимых отклонений в количествах товаров (насыпных, наливных, испаряемых, портящихся и т. п.) в партии;
- при согласовании методов приемки по количеству и качеству с поставщиками;
- при согласовании момента перехода собственности и рисков от поставщика получателю;
- при выборе способа транспортировки от поставщиков;
- при организации контроля движения товаров и документации от поставщика получателю;
- при выборе способа разгрузки и средств для нее;
- при выборе места для разгрузки и временного хранения товаров до приемки;
- при подготовке инструкций поставщикам по отгрузке;
- при организации работы по отбору образцов или проб и доставке их на анализ;
- при организации работы по анализу образцов или проб.

Для обеспечения получения и приемки товара в точном соответствии с контрактами необходимо начинать с управления рисками, которым подвергаются капиталовложения в товар. Минимизация рисков и управление ими осуществляется включением в контракт условий, максимально защищающих интересы покупателя.

¹ Инкотермс 2000.

Интересы поставщика

Поставщик должен контролировать сохранность товара в пути до момента перехода права собственности на товар и ответственность за риски его повреждения или гибели на покупателя². В интересах поставщика максимально сократить период времени между получением заказа от покупателя до момента перехода на него права собственности на отгруженные товары. Выручка за товары может поступить позже, в зависимости от условий платежа по договору.

События в пути, влияющие на количество и качество товаров, если они произошли, могут повлечь за собой предъявление покупателем претензий поставщику.

Потери времени и средств при отборе, комплектации, упаковке, погрузке и перевозке могут быть *заложены* или *минимизированы*:

- при подготовке правил предоставления заказов на товары покупателями;
- при согласовании условий контрактов на поставку;
- при согласовании видов тары и упаковки;
- при согласовании типовых количеств товара в одной упаковке, в тарной единице, в грузовом модуле;
- при согласовании допустимых отклонений в количествах товаров (насыпных, наливных, испаряемых, портящихся и т. п.) в партии;
- при согласовании методов приемки по количеству и качеству с покупателями;
- при согласовании момента перехода собственности и рисков от поставщика получателю;
- при выборе способа транспортировки;
- при организации контроля движения товаров и документации от поставщика получателю;
- при выборе способа погрузки и средств для нее;
- при оборудовании места для погрузки и временного хранения товаров до погрузки;
- при согласовании инструкций по отгрузке с покупателем;
- при согласовании с покупателем правил отбора образцов или проб и методов их анализа.

Для обеспечения получения товара покупателями в точном соответствии с контрактами необходимо начинать с управления рисками, которым подвергаются капиталовложения в товар.

Управление рисками начинается с согласования условий договора на поставку товаров, максимально защищающих интересы поставщика.

² Инкотермс 2000.

Переход права собственности и рисков

Виды рисков и базис поставки

При закупке любых товаров покупатель может встретиться со следующими рисками:

- риск непоставки товара вообще;
- риск опоздания поставки по вине поставщика;
- риск опоздания поставки по вине перевозчика;
- риск опоздания поставки по метеоусловиям;
- риск случайной гибели или случайного повреждения товара при перевозке, погрузо-разгрузочных операциях и хранении на перевалочных пунктах;
- риск поставки неполного количества заказанных товаров;
- риск поставки некачественных товаров частично или полностью;
- риск поставки ненужных покупателю товаров в случае неверного заказа;
- риск некомплектности сложных технических товаров;
- риск задержки товаров в пути по вине властей (таможня, транспортная инспекция и другие органы власти);
- риск естественной убыли за период транспортирования;
- риск изменения качества товара за период транспортирования вследствие метеоусловий, несоответствующего температурного режима в транспортном средстве;
- другие риски.

Предупреждение ущерба от влияния рисков утери или порчи при перевозках обычно осуществляется страхованием товаров на период нахождения их в пути. Наилучшим считается страхование “от склада поставщика до склада получателя”, покрывающее риски при погрузках, разгрузках, перевалках и перевозках на всех видах транспорта, предусмотренных в контракте, включая местные перевозки, например от железнодорожной станции до получателя. При страховании важно учитывать *базис поставки*.

Выбирая *базис поставки*, следует учитывать фиксируемый им *момент перехода права собственности*³. С переходом права собственности покупатель получает право распоряжения товаром. С этого момента переходит с продавца на покупателя и риск случайной гибели или случайного повреждения товара – если вследствие товар погиб или оказался поврежденным после перехода риска, покупатель тем не менее должен оплатить товар. Если товар застрахован против таких рисков, покупатель получит возмещение от страховщика. Если право собственности перешло к покупателю после приемки товара на территории продавца, товар еще не вывезен, а продавец объявлен банкротом, покупатель может потребовать выделения товара, право собственности по которому перешло на него, из общей массы имущества такого продавца, включая причитающееся продавцу страховое возмещение в случае повреждения или гибели товара.

Законодательство различных стран неодинаково регламентирует переход права собственности, придерживаясь двух систем⁴.

– право собственности переходит с продавца на покупателя “по заключении соглашения” (Англия, США, Франция);

³ Розенберг. М. Г. Заключение договора международной купли-продажи товаров. – М.: Внешнеэкономический центр “Совинтерюр”, 1991.

⁴ Международные правила толкования торговых терминов “ИНКО-ТЕРМС” – М.: Внешнеэкономический Центр “Совинтерюр”, 2004.

– право собственности переходит с продавца на покупателя с передачей товара (Германия, Швейцария, Россия).

Во Франции заключенное соглашение о передаче индивидуально определенного товара делает кредитора (покупателя) собственником товара и возлагает на него риск с момента, когда товар должен быть ему передан, даже если передача не была еще совершена, кроме тех случаев, когда должник (продавец) допустил просрочку в передаче товара – в этом случае риск остается на должнике⁵. При купле-продаже товаров, определяемых родовыми признаками (например, автомобили), право собственности переходит с продавца на покупателя в момент индивидуализации вещи, т. е. выделения вещи для исполнения конкретного договора⁶. Такая индивидуализация чаще всего совпадает с ее передачей, если исполнение не связано с перевозкой вещи⁷. При необходимости перевозки судебная практика при определении момента перехода права собственности с продавца на покупателя учитывает место сдачи товара. Если товар подлежит сдаче в месте нахождения продавца, то сдача товара перевозчику рассматривается как сдача товара покупателю. Если товар сдается в месте нахождения покупателя, то право собственности переходит на покупателя в момент сдачи товара перевозчиком покупателю в этом месте. По законодательству ФРГ⁸, России⁹ и других стран СНГ право собственности у приобретателя имущества по договору возникает с момента передачи вещи, если иное не предусмотрено законом или договором. Передачей признается вручение вещей приобретателю, а равно сдача транспортной организации для отправки приобретателю. К передаче вещей приравнивается передача коносамента или иного распорядительного документа¹⁰.

Порядок перехода права собственности на товар решается по нормам применимого права. При договоре консигнации точное определение момента перехода права собственности имеет даже большее практическое значение, нежели при договоре комиссии, поскольку, как правило, товары длительное время находятся во владении консигнатора и консигнанту весьма затруднительно осуществлять постоянный и надлежащий контроль состояния отправленных на консигнацию товаров. К тому же не все системы права прямо и безоговорочно признают право собственности комитента (консигнанта) на продаваемые им товары. Исходя из этого, в договорах обычно содержится специальное условие о том, что консигнант сохраняет за собой право собственности на товары, переданные на консигнацию до момента продажи их третьим лицам. В договоры может быть включена также оговорка о том, что консигнант сохраняет право собственности на товары не до момента их продажи, а до момента получения консигнантом покупной цены. Чтобы такая оговорка приобрела реальное практическое значение, на консигнатора возлагается обязанность, в свою очередь, в договоры, которые он заключает с третьими лицами, также включать условие о переходе права собственности лишь в момент полной уплаты покупной цены. Однако право некоторых стран не признает юридическую силу за такого рода оговорками.

Поскольку договоры предполагают обычно перевозку товара тем или другим видом транспорта, важное значение имеет момент перехода риска случайной гибели или случайного повреждения товара с продавца на покупателя. В законодательстве многих стран риск случайной гибели или случайного повреждения товара несет его собственник¹¹, следовательно, этот риск переходит с продавца на покупателя с момента передачи права собственности на товар, если иное не определено договором.

⁵ Статья 1138 ГК Франции.

⁶ Статья 1585 ГК Франции.

⁷ Гражданское и торговое право капиталистических государств, часть II. – М.: Международные отношения, 1984. С. 84–85.

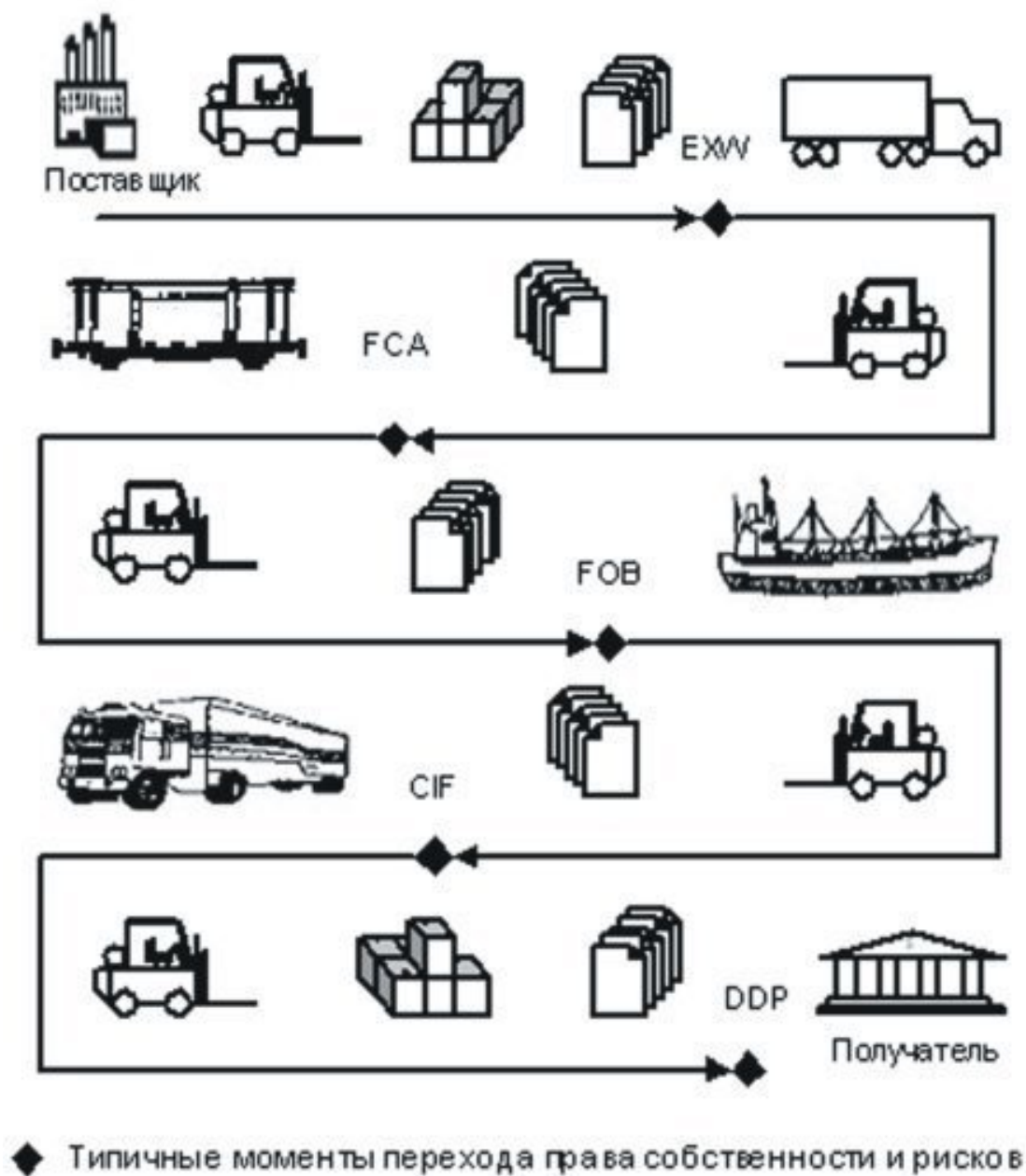
⁸ Параграф 929 ГГУ.

⁹ Статья 223 ГК РФ.

¹⁰ Статья 224 ГК РФ.

¹¹ Статья 211 ГК РФ.

Но правило о моменте перехода права собственности в законодательстве многих стран закреплено и действует, если в договоре не согласовано иное. Поэтому участникам договора следует определить этот момент в договоре в виде базисного условия поставки, учитывая способы транспортировки, интересы и возможности сторон и то, что утрата или повреждение товара, после того как риск перешел на покупателя, не освобождают его от обязанности оплатить товар, если только утрата или повреждение не были вызваны действиями или упущениями продавца¹².



Выбор базисных условий поставки облегчают международные правила по толкованию торговых терминов – International Commercial Terms (Incoterms), действующие в настоящее время в редакции 2000 года. Для каждого условия в них определен момент перехода собственности на товар на покупателя. С правовой точки зрения “Инкотермс” представляет собой свод правил, имеющих рекомендательный характер, и коммерсанты, желающие использовать эти правила, должны включать в договоры примерно такую ссылку: “При толкованииложе-

¹² Статья 77 Конвенции ООН о договорах международной купли-продажи товаров 1980 г.

ний договора о базисных условиях поставок будут применяться правила толкования терминов “Инкотермс 2000”.

Риск гибели или повреждения товаров, так же как и обязанности по оплате соответствующих расходов, переходят с продавца на покупателя с момента выполнения продавцом обязанности по поставке товара. Хотя продавцу не предоставлено право допускать просрочку в переходе риска и оплате соответствующих расходов. Все базисные условия допускают переход риска до осуществления поставки, если покупатель не принимает согласованной поставки или не представляет инструкции в отношении срока поставки и/или места поставки, которые предусмотрены договором.

Для перехода риска в первую очередь необходимо, чтобы товар был индивидуализирован и предназначен именно для данного покупателя или, как указано в терминах, был резервирован для него. Это особенно значимо при поставке товара на условиях EXW (с завода, со склада) с вывозом покупателем, поскольку при поставке товара на всех иных условиях он обычно индивидуализируется и предназначается конкретному покупателю при подготовке его к отгрузке или при-поставке его в место назначения.

Пример разъяснения *базиса поставки* в Инкотермс 2000 Группа F Основная перевозка не оплачена.

FCA (free carrier) Франко перевозчик (... название места назначения).

Например: “Товар будет поставлен на условиях: FCA Омск-Товарная (желдорстанция)”. Данный термин может быть использован при перевозке любым видом транспорта, включая смешанные перевозки.

Термин “Франко перевозчик” означает, что продавец доставит прошедший таможенную очистку (если нужно) товар *указанному покупателем перевозчику* (в данном случае – железной дороге) *до названного места*. Следует отметить, что выбор места поставки влияет на обязательства по погрузке и разгрузке товара в данном месте. В данном случае продавец за разгрузку товара с доставившего его автомобиля ответственности не несет, так как чаще всего разгрузка выполняется сотрудниками и механизмами перевозчика. В случае повреждения товара при разгрузке поставщик предъявит претензии перевозчику, но исправный товар взамен испорченного он должен поставить покупателю дополнительно, так как риск порчи товара до момента подписания приемо-сдаточных документов с перевозчиком лежит на поставщике. За погрузку товара на поезд *перевозчиком* поставщик ответственности не несет. Продавец только сдает товар перевозчику и получает от него либо транспортную накладную, если груз уйдет скоро, либо складское свидетельство, если перевозчик собирает несколько партий груза для одного покупателя. Вид документа должен быть оговорен в контракте. Под словом “перевозчик” понимается любое юридическое лицо, которое на основании договора перевозки с *покупателем* обязуется осуществить или обеспечить перевозку товара по железной дороге, автомобильным, воздушным, морским и внутренним водным транспортом или комбинацией этих видов транспорта. Продавец считается выполнившим свои обязанности по поставке товара с момента передачи его перевозчику. Право собственности на товар и риски его сохранности переходят на покупателя – в случае утери или порчи товара покупатель будет предъявлять претензии перевозчику.

А. Обязанности продавца	Б. Обязанности покупателя
1	2
<p>А.1. Предоставление товара в соответствии с договором</p> <p>Продавец обязан в соответствии с договором купли-продажи предоставить покупателю товар, коммерческий счет-фактуру или эквивалентное ему электронное сообщение, а также любые другие доказательства соответствия, которые могут потребоваться по условиям договора купли-продажи</p>	<p>Б.1. Уплата цены</p> <p>Покупатель обязан уплатить предусмотренную договором купли-продажи цену товара</p>
<p>А.2. Лицензии, свидетельства и иные формальности</p> <p>Продавец обязан по просьбе покупателя, за его счет и на его риск оказать последнему, если это потребуется, полное содействие в получении любой экспортной лицензии или другого официального документа, необходимого для экспорта товара</p>	<p>Б.2. Лицензии, свидетельства и иные формальности</p> <p>Покупатель обязан за свой счет и на свой риск получить любую импортную лицензию или другое официальное свидетельство, а также выполнить, если это потребуется, все таможенные формальности для импорта товара, а также для его транзитной перевозки через третьи страны.</p>
<p>А.3. Договоры перевозки и страхования</p> <p>а) Договор перевозки</p> <p>Нет обязательств. Однако либо по просьбе покупателя, либо на основании коммерческой практики, в случае, если покупатель одновременно не дал других указаний, продавец вправе заключить договор перевозки на обычных условиях за счет и на риск покупателя. Продавец может также отказаться от заключения такого договора. В таком случае он должен немедленно известить об этом покупателя.</p> <p>б) Договор страхования</p> <p>Нет обязательств</p>	<p>Б.3. Договоры перевозки и страхования</p> <p>а) Договор перевозки</p> <p>Покупатель обязан за свой счет заключить договор перевозки товара от названного места, за исключением случая, когда договор перевозки заключен продавцом согласно статье А.3а.</p> <p>б) Договор страхования</p> <p>Нет обязательств</p>
<p>А.4. Поставка</p> <p>Продавец обязан предоставить товар перевозчику или другому лицу указанному покупателем или,</p>	<p>Б.4. Принятие поставки</p> <p>Покупатель обязан принять поставку товара, когда она осуществлена в соответствии со статьей А.4.</p>
<p>избранному продавцом в соответствии со статьей А.3а, в названном месте в установленную дату или в оговоренный срок.</p> <p>Поставка считается выполненной:</p> <p>а) если названное место поставки находится в помещении продавца: когда товар загружен в транспортное средство перевозчика, указанного покупателем или другим лицом, действующим от его имени;</p> <p>б) если названное место находится за пределами помещения продавца: когда неотгруженный с транспортного средства продавца товар представлен в распоряжение перевозчика или другого лица, указанного покупателем или избранного продавцом согласно статье А.3а. Если стороны не договорились о каком-либо конкретном пункте в названном месте поставки и если таких пунктов несколько, то продавец может выбрать наиболее подходящий для него пункт.</p> <p>Если у продавца нет точных инструкций от покупателя, он может поставить товар для дальнейшей транспортировки таким способом, какой предполагает данный вид транспорта и или количество и/или характер товара.</p>	
<p>А.5. Переход рисков</p> <p>Продавец обязан с учетом оговорок статьи Б.5, нести все риски потери или повреждения товара до момента его поставки в соответствии со статьей А.4.</p>	<p>Б.5. Переход рисков</p> <p>Покупатель обязан нести все риски потери или повреждения товара с момента, когда товар поставлен ему в соответствии со статьей А.4, и с согласованной даты или с момента истечения согласованного срока для поставки, которые возникают либо при невыполнении им обязанности указать перевозчика или другое лицо в соответствии со статьей А.4, либо</p>

	<p>потому, что указанный им перевозчик или другое лицо не мог принять товар в свое распоряжение в согласованный срок или он сам не мог дать извещения в соответствии со статьей Б.7. Условием, однако, является надлежащее соответствие товара договору. Это значит, что товар должен быть надлежащим образом идентифицирован, т. е. определенно обособлен или иным образом обозначен как товар, являющийся предметом данного договора.</p>
<p>А.6. Распределение расходов Продавец обязан с учетом оговорок статьи Б.6:</p> <ul style="list-style-type: none"> — нести все расходы, связанные с товаром до момента его поставки в соответствии с пунктом А.4.; — оплатить, если это потребуется, все пошлины, налоги и другие сборы, а также расходы на выполнение таможенных формальностей, подлежащих оплате при экспорте. 	<p>Б.6. Распределение расходов Покупатель обязан:</p> <ul style="list-style-type: none"> — нести все расходы, связанные с товаром, с момента поставки товара в соответствии со статьей А.4.; — нести все дополнительные расходы либо при невыполнении им обязанности указать перевозчика или другое лицо в соответствии со статьей А.4., либо потому, что указанный им перевозчик или другое лицо не мог принять товар в свое распоряжение в согласованный срок или он сам не мог дать извещения в соответствии со статьей Б.7. Условием, однако, является надлежащее соответствие товара договору. Это значит, что товар должен быть надлежащим образом идентифицирован, т. е. определенно обособлен или иным образом обозначен как товар, являющийся предметом данного договора; — оплатить, если это требуется, все пошлины, налоги и другие сборы, а также расходы на выполнение таможенных формальностей.

1	2
	<p>подлежащих оплате при импорте товара, и в случае необходимости для его транзитной перевозки через третьи страны.</p>
<p>А.7. Извещение покупателю Продавец обязан известить покупателя достаточным образом о поставке товара в соответствии со статьей А.4. В случае, если перевозчик не может принять товар в согласованный срок в соответствии со статьей А.4, продавец обязан соответственно известить об этом покупателя.</p>	<p>Б.7. Извещение продавцу Покупатель обязан известить продавца достаточным образом о названии перевозчика или другого лица, определенного в статье А.4., и, где необходимо, указать способ транспортировки, а также дату или срок поставки ему товара, и, в случае необходимости, пункт в месте, где товар должен быть передан перевозчику или другому лицу.</p>
<p>А.8. Доказательства поставки, транспортные документы или эквивалентные электронные сообщения Продавец обязан предоставить покупателю за свой счет в качестве доказательства поставки товара обычные транспортные документы в соответствии со статьей А.4. В случае, если такое упомянутое выше доказательство не является транспортным документом, продавец обязан оказать покупателю по его просьбе, за его счет и на его риск всевозможное содействие в получении транспортного документа (например, оборотного коносамента, необоротной морской накладной, доказательства о перевозке внутренним водным транспортом, воздушной накладной, накладной железнодорожного или автотранспортного сообщения или накладной смешанной перевозки). В случае, если продавец и покупатель договорились об использовании средств электронной связи, упомянутые выше документы могут быть заменены</p>	<p>Б.8. Доказательства поставки, транспортные документы или эквивалентные электронные сообщения Покупатель обязан принять доказательства поставки в соответствии со статьей А.8.</p>

Контроль количества товара

Одни и те же по наименованию единицы измерения в разных странах могут иметь разное значение, поэтому в договорах следует точно указывать, какая именно, весовая или метрическая, единица имеется в виду¹³. Количество, измеряемое в весовых единицах, может быть определено как “брутто за нетто”, когда вес тары сравнительно незначителен либо когда цена тары мало отличается от цены самого товара и оплате подлежит вес брутто.

¹³ В практике применяют: метрическую тонну (1000 кг), английскую длинную тонну (1016 кг), малую короткую тонну (907,2 кг).

Количество при продаже больших объемов массовых товаров определяется с оговоркой, допускающей отступление в ту или иную сторону. Это делается для приспособления к возможностям транспортных средств во избежание оплаты незаполненного контейнера, вагона или танкера. Пределы отклонения должны быть определены в договоре – после указания количества пишут, например, “опцион (или толеранс) по выбору продавца плюс-минус 10 %”. При отсутствии такого указания пределы отклонения определяются на основе торговых обычаев или установившейся между сторонами практики. Договор может содержать также указание о том, кто именно – продавец или покупатель, может воспользоваться возможностью отступления от указанного в нем количества. В случае, если договор не содержит такого указания, российский закон предоставляет право выбора продавцу. Но законодательство другой страны, которое окажется применимым к договору, может не содержать аналогичной нормы, поэтому следует указывать в договоре, кому принадлежит право выбора. Если право отклонения принадлежит продавцу, он не обязан извещать покупателя о своем намерении воспользоваться этим правом, так как покупатель уже согласился с этим, подписывая договор. Если это право принадлежит покупателю, он должен сообщить продавцу о своем решении воспользоваться им заранее, чтобы продавец успел подготовить к отгрузке новое количество товара.

Покупатель чаще всего оплачивает товар независимо от его получения. Поэтому количество, сданное покупателю и подлежащее оплате, определяют по накладной, коносаменту и т. п. Товар считается сданным продавцом и принятым покупателем по количеству, указанному в накладной. Однако в ряде случаев, когда проверка количества товара производится в месте перевалки (при условии прибытия товара и вагона в пункт перевалки в состоянии, исключающем ответственность железных дорог), товар считается сданным в пункте перевалки по результатам проверки, зафиксированным в коммерческом акте, который составляется в соответствии с правилами СМГС¹⁴. Поскольку не со всеми странами этот вопрос урегулирован, соответствующее условие целесообразно включать в договор.

Перевозчик отвечает за сохранность того количества товара, которое он принял от продавца. В случае недостачи товара по количеству мест и весу претензии предъявляются покупателем к перевозчику. К продавцу предъявляются претензии, как правило, только по внутритарной недостаче (поскольку перевозчик не проверял содержимое тары), а также если доказано, что перевозчик не виновен в недостаче.

Ответственность за недостачу. В случае недостачи покупатель вправе требовать либо допоставки товара, либо возврата излишне уплаченной суммы. Есть страны, право которых разрешает покупателю отказаться от принятия всей партии товара, поставленного в нарушение договора в количестве меньшем или большем.

Естественная убыль – уменьшение количества товара в период его доставки покупателю, которое считается допустимым или неизбежным в силу особенностей товара и условий его перевозки. Причинами естественной убыли являются усушка, испарение, утреска, утечка и т. п. Если договор не содержит условия о естественной убыли, исходят из того, что до момента передачи товара естественная убыль лежит на продавце, а после этого момента – на покупателе. Во избежание споров необходимо детально проработать этот вопрос в договоре.

Комплектность – поставка продукции в таком сочетании ее составных частей, которое обеспечивает возможность ее использования по назначению. Если в договоре на машины и оборудование не установлены конкретные сроки поставки их частей, то датой поставки считается день осуществления поставки последней части машины или оборудования, без которой не могут быть пущены в эксплуатацию данная машина или оборудование. Комплектная поставка включает в себя поставку составных частей основного изделия, а также принадлежностей, связанных общим назначением с главной вещью и необходимых для эксплуатации основного изде-

¹⁴ Соглашение о Международном железнодорожном грузовом сообщении (СМГС) (1 ноября 1951 г.)

лия и ухода за ним. Сюда же относятся запасные части к основному изделию, предназначенные для замены тех деталей основного изделия, срок службы которых короче гарантийного срока основного изделия, поставка которых предусмотрена договором (гарантийный комплект). Особым видом комплектной поставки является поставка комплектов оборудования для сооружаемых объектов. Продавец считается выполнившим свои обязательства только с поставкой всего комплекта, если иное не установлено договором.

Ассортимент – набор товаров по размерам, видам, фасонам, цветам и т. п. Покупатель может отказаться от принятия товара, поставленного с нарушением обусловленного ассортимента, и взыскать с продавца убытки, поскольку в этом случае он вправе рассматривать такую поставку как не соответствующую договору (если в договоре не оговорено иное). Он также имеет право требовать допоставки недостающих позиций ассортимента либо принять товар, потребовав возврата излишне уплаченной суммы, и в обоих случаях – взыскания убытков, причиненных ненадлежащим исполнением договора.

Договор может предусматривать передачу покупателю *технической документации*, необходимой для использования товара. Перечень и назначение документации должны быть определены в договоре (чертежи, спецификации, инструкции по монтажу, уходу и эксплуатации и т. п.); при отсутствии такого указания следует считать, что продавец обязан предоставить в распоряжение покупателя техническую документацию, сообразуясь с практикой, существующей в соответствующей отрасли промышленности страны продавца.

Техническая документация должна быть выполнена таким образом, чтобы обеспечить нормальное использование машин или оборудования в производстве, их пуск в эксплуатацию и уход в процессе эксплуатации, а также текущий ремонт. По комплектным установкам, если контрактом не предусмотрено, что монтажные работы производит продавец, техническая документация должна включать необходимые данные для проведения монтажных работ.

Продавец несет ответственность за просрочку передачи технической документации, без которой не могут быть пущены в эксплуатацию машины или оборудование. Продавец уплачивает за просрочку штраф, исчисляемый от стоимости машин или оборудования, к которым относится техническая документация. Покупатель, которому своевременно не передана техническая документация и без нее невозможна эксплуатация соответствующего изделия, вправе требовать возмещения причиненных этим убытков.

Нередко документация содержит секреты производства, поэтому в договорах имеются, как правило, ограничение прав покупателя при использовании технической документации и предусматривают сохранение за продавцом исключительного права на техническую документацию. Переданная в соответствии с контрактом техническая документация не подлежит опубликованию. Покупатель имеет право использовать предоставленную ему техническую документацию только в пределах своей страны и только для эксплуатации и ремонта машин или оборудования, на которые передана эта документация. Сохраняя за собой исключительное право на техническую документацию, продавец предоставляет покупателю своеобразную лицензию на ее использование при определенных условиях. Нарушение покупателем своих обязанностей дает продавцу право требовать возмещения причиненных убытков.

В отношении сертификатов об анализах на товары, предназначенные для переработки (например, сырьевые материалы, отливки и прокатные изделия), если без такого сертификата товар не может быть использован по назначению, может быть установлен правовой режим, подобный режиму для технической документации на машины и оборудование. В этом случае в контракте указываются показатели, которые должен содержать сертификат.

Контроль качества товара

Качество товара – совокупность свойств, определяющих пригодность товара для использования его по назначению. Оно определяется соглашением сторон, которые могут, в частности, описать свойства товара в самом договоре или указать, что качество товара должно соответствовать одобренному покупателем образцу, либо сослаться на действующие официальные требования к качеству (ГОСТ, технические условия и т. п.). Во избежание недоразумений в контрактах рекомендуется точно определять предполагаемое назначение товара. При определении качества ссылкой на государственный стандарт следует иметь в виду, что одним и тем же стандартом нередко предусматривается несколько сортов, марок или видов одного товара, поэтому одного только *указания стандарта оказывается недостаточно*. Усовершенствования, связанные с конструктивными изменениями, если они будут предложены после заключения контракта, могут вноситься в изделия только по письменному соглашению сторон.

Значение перехода риска. В период перевозки качество товара может измениться: он может быть поврежден, например, под влиянием физических воздействий или температурных колебаний; возможны и другие изменения свойств товара. Поэтому в договоре важно указать, в какой момент (в момент отгрузки, прибытия к месту назначения или иной момент) качество товара считается соответствующим договору. Таким моментом, при отсутствии иного соглашения сторон, следует считать момент перехода на покупателя права собственности и риска случайной гибели или случайного повреждения товара. В большинстве случаев риск переходит на покупателя в порту отгрузки либо на станции железной дороги, где, как правило, не осуществляется фактической проверки качества товара. Поэтому в случае споров должно быть доказано, что обнаруженные в товаре отклонения от предусмотренного договором качества уже были в нем в момент перехода риска. Такие доказательства обеспечены, если будут установлены, например, недостатки изготовления изделия; дефекты материалов, использованных для производства изделия; привкус в сливочном масле вследствие особенностей использованных кормов; примеси в зерне, которые могли попасть в него только до отгрузки; ненадлежащая упаковка товара, не защитившая его от порчи.

Характер дефектов. При решении вопроса об ответственности продавца за ненадлежащее качество законодательство большинства стран учитывает характер обнаруженных дефектов (явных или скрытых), а также поведение продавца, который может предупредить покупателя о наличии дефектов либо, наоборот, недобросовестно отрицать их. Явными считаются недостатки, которые могут быть усмотрены покупателем при обычной приемке товара. К ним относятся, например, ржавчина, явное повреждение и т. п. И *если покупатель принимает такой товар без оговорок, то по законодательству большинства стран он в дальнейшем не вправе заявить продавцу каких-либо претензий*. В этом смысле продавец не отвечает за явные недостатки. Скрытые недостатки – это недостатки, которые не могут быть обнаружены при обычной приемке, а обнаруживаются лишь в процессе эксплуатации изделия, например конструктивные или технологические дефекты. За них продавец отвечает и тогда, когда покупатель принимает товар без оговорок.

Следует иметь в виду, что один и тот же дефект, в зависимости от принятого способа проверки качества, может считаться либо явным, либо скрытым. Так, если какие-либо металлические изделия *обычно* проверяются с помощью рентгеноскопии, то раковины в металле будут отнесены к явным недостаткам, так как они, безусловно, должны были быть обнаружены при таком способе проверки. В большинстве же случаев раковина в металле считается скрытым дефектом.

Покупатель по своему выбору вправе потребовать: либо замены вещи, определенной в договоре родовыми признаками, вещь надлежащего качества; либо соразмерного уменьше-

ния покупной цены; либо безвозмездного устранения недостатков вещи продавцом или возмещения расходов покупателя на их исправление; либо расторжения договора с возмещением покупателю убытков. Указанные требования покупателя, за исключением требования о возмещении причиненных ему убытков, имеют целью добиться надлежащего исполнения договора в соответствии с его условиями по качеству. Поэтому они подлежат удовлетворению независимо от того, знал или должен был знать продавец о недостатках продаваемой вещи. Что же касается убытков, то требование об их возмещении (требование о возложении на продавца имущественной ответственности за ненадлежащее исполнение обязательства) подлежит удовлетворению только при наличии вины продавца¹⁵. Если покупатель требует устранения дефектов, то продавец должен безвозмездно и без промедления исправить дефект или заменить дефектный товар. В этих случаях покупатель вправе потребовать от продавца уплаты штрафа как за просрочку в поставке товара за время с даты заявления претензии по день устранения дефекта или до даты поставки товара взамен забракованного. Все транспортные и другие расходы, связанные с возвратом и/или заменой дефектных товаров или дефектных частей товара, относятся за счет продавца. Продавец вправе потребовать возврата дефектных товаров или дефектных частей товара не позднее 6 месяцев с даты замены. Непредъявление требования о возврате замененного дефектного товара в этот срок лишает продавца права обращаться в арбитраж. Покупатель, в свою очередь, обязан обеспечить возврат продавцу замененных предметов не позднее 6 месяцев с даты замены. В случае, если продавец не устранил дефектов, покупатель может устранить их сам за счет продавца. Мелкие же недостатки, если их устранение не терпит отсрочки и не требует участия продавца, исправляются покупателем с отнесением на продавца нормальных фактических расходов. В случаях, когда покупатель требует устранения дефекта, но впоследствии стороны договариваются об урегулировании претензии путем предоставления продавцом уценки, они должны договориться о том, засчитывается ли в сумму уценки штраф, начисленный на продавца за время, прошедшее с даты заявления претензии об устранении дефекта до даты согласования сторонами уценки. При отсутствии соглашения сторон вопрос об уплате этого штрафа решается в зависимости от того, в каком соотношении находятся фактические убытки и сумма штрафа. Если размер фактических убытков ниже суммы штрафа, штраф снижается до суммы фактических убытков.

Покупатель вправе расторгнуть договор только в случаях, когда такое право предусмотрено в договоре. Если такое право покупателя предусмотрено, но не содержится условий расторжения, то покупатель может воспользоваться этим правом, если арбитраж признает, что продавец не может устранить дефект путем исправления или замены, а покупатель не может использовать товар по назначению с уценкой, предложенной продавцом. При повторяющихся поставках дефектных партий можно потребовать приостановки дальнейших отгрузок до устранения дефектов.

Гарантийный срок – срок для установления в продукции недостатков, которые не могли быть обнаружены при обычной ее приемке. Если недостатки установлены в течение гарантийного срока, покупатель вправе предъявить поставщику претензии.

Значение сертификата о качестве. Сертификат, подтверждающий качество товара при несовпадении реального качества с данными сертификата, может быть оспорен покупателем. Основанием для признания его недействительным могут служить не только установление умысла (обмана) со стороны продавца и доказательство наличия злонамеренного соглашения продавца с контрольной организацией, но и доказательство ненадлежащего исполнения им своих обязанностей.

Проверка качества товара непосредственно покупателем становится возможной в подавляющем большинстве случаев после доставки товара к месту назначения. Но договором

¹⁵ Статья 401 ГК РФ

может быть предусмотрена окончательная приемка на заводе (складе) продавца, в порту или на станции отгрузки. По праву многих стран в этом случае исключается ответственность продавца за явные недостатки при отсутствии в договоре условия о том, что приемка в стране продавца не является окончательной. Такая проверка не снимает с продавца ответственности за качество, в том числе и за явные дефекты. Но в контракте можно предусмотреть, что такая проверка (приемка) является окончательной, и в этом случае претензии по качеству могут предъявляться, если иное не оговорено в контракте, лишь по скрытым дефектам. С рядом стран существуют соглашения об условиях взаимного командирования специалистов для участия в приемке поставляемых товаров (а также для согласования технических вопросов, возникающих в ходе исполнения контрактов). В них предусмотрены обязанности сторон по уведомлению о готовности товара к проверке и о дате выезда специалистов. Закреплена обязанность специалистов соблюдать правила техники безопасности и охраны труда, а также правила внутреннего распорядка предприятия, в котором они будут выполнять свои обязанности.

Методика определения качества товаров имеет большое значение, так как применение различных способов проверки (разных методов отбора проб, неодинаковой продолжительности испытания оборудования и т. п.) может привести к существенно отличающимся результатам. Проверка качества товара производится продавцом в соответствии с условиями, согласованными с покупателем, а в случае их отсутствия – в соответствии с обычными условиями проверки, существующими в стране продавца в отношении данного товара.

Несоблюдение требований *к таре и упаковке* может привести к повреждению и даже гибели всего товара. Тара и упаковка многих товаров придают им определенный внешний вид, который может оказать решающее воздействие на возможность продажи и перепродажи товара. Упаковка может иметь значение также при определении ответственности перевозчика за утрату или повреждение товара в тех случаях, когда такая ответственность ограничивается определенной суммой за отдельное место или единицу товара. Убытки, вызываемые ненадлежащей тарой и упаковкой, могут намного превзойти стоимость самого товара. Независимо от того, предусмотрено ли это специально договором, продавец обязан обеспечить такую тару и упаковку, которые должны отвечать условиям перевозки и предохранить товар от повреждений во время доставки к месту назначения. Какие-либо дополнительные требования к таре и упаковке покупатель может предъявить только при наличии о том особых условий в договоре. В соответствующих случаях должны учитываться также продолжительность и способы транспортировки.

Маркировка представляет собой наносимое на упаковке каждого грузового места обозначение, содержащее данные, необходимые для надлежащей перевозки и сдачи груза получателю. Содержание маркировки определяется либо по соглашению с покупателем, либо требованиями правил перевозки, либо – в случае предупредительной (предохранительной) маркировки (надписи и знаки, указывающие на способ обращения с товаром при погрузке, выгрузке и хранении, такие как “верх”, “не кантовать”, “огнеопасно”) – свойствами самого товара. Нанесение предупредительной маркировки – обязанность продавца.

Срок поставки

Срок поставки определяется календарной датой или истечением периода времени, который исчисляется годами, месяцами, неделями, днями или часами. Срок может определяться также указанием на событие, которое должно неизбежно наступить. При массовых поставках товаров отгрузка отдельных партий в пределах сроков, установленных договором, должна, по возможности, осуществляться равномерно. Это правило не распространяется на комплектные заводы и установки, а также скоропортящиеся сельскохозяйственные и животноводческие товары сезонного характера, равномерная поставка которых, как правило, исключается.

Датой поставки считается, по общему правилу, дата передачи товара; законом или договором дата поставки может быть определена иначе. В договорах чаще всего предусматривают, что датой поставки считается дата товарораспорядительного документа (дата штемпеля на железнодорожной накладной или коносаменте), который выдается перевозчиком грузоотправителю. Досрочное исполнение договора далеко не всегда может соответствовать интересам покупателя. Оно может, например, повлечь за собой дополнительные складские расходы, несение связанных с хранением рисков и т. д. Досрочную поставку товара следует признать поэтому допустимой только с согласия покупателя, которое может быть выражено либо в самом договоре, либо в дополнении к нему. По общему правилу согласие покупателя на досрочную поставку нет оснований рассматривать как согласие на досрочную оплату товара, если она специально не оговорена.

Продавец считается просрочившим исполнение обязательства поставки товара, если в установленный договором срок он не осуществит передачи товара в собственность покупателю. ГК РФ предусматривает три возможных последствия просрочки: возмещение убытков, ответственность продавца за случайно наступившую во время просрочки невозможность исполнения и отказ покупателя от принятия исполнения после истечения срока с взысканием с продавца убытков. На случай просрочки поставки может быть установлена неустойка, подлежащая уплате продавцом покупателю. Обязанность возмещения убытков, причиненных продавцом покупателю просрочкой поставки, является наиболее важным следствием просрочки в поставке товара. При этом возмещение убытков, причиненных ненадлежащим исполнением обязательства, не освобождает должника от исполнения обязательства в натуре. Покупатель поэтому наряду с взысканием убытков может потребовать от продавца передачи ему указанного в договоре товара. В отличие от убытков, покупатель вправе потребовать уплаты продавцом неустойки за просрочку поставки только в тех случаях, когда такое право специально предусмотрено законом или договором.

Лицо, не исполнившее обязательство, несет имущественную ответственность, как правило, лишь при наличии вины и, следовательно, не отвечает, если неисполнение было вызвано обстоятельствами, от него не зависящими. В соответствии с этим продавец должен быть освобожден от ответственности, если товар, который он намеревался передать покупателю до истечения срока поставки, постигла случайная гибель, например в результате действий третьих лиц, за которых продавец не несет ответственности. Иначе решается вопрос, когда случайная гибель товара наступила во время просрочки продавца. В качестве одной из санкций в отношении просрочившей стороны закон возлагает на нее ответственность и за случайно наступившую во время просрочки невозможность исполнения. Продавец в этом случае несет за неисполнение обязательства такую же ответственность, как если бы он не выполнил обязательство по своей вине. Наиболее тяжелой санкцией, направленной против просрочившего продавца, является отказ покупателя от принятия товара после срока исполнения обязательства. Такой отказ допускается, если вследствие просрочки должника исполнение утратило интерес для кредитора; покупатель в этом случае вправе требовать также возмещения причиненных просрочкой убытков. В частности, покупатель утрачивает интерес к принятию исполнения, если предметом поставки были семена или ядохимикаты, необходимые к началу посевных работ, но не поставленные к этому времени. Утрата интереса налицо и в том случае, когда покупатель вследствие просрочки продавца был вынужден удовлетворить свои потребности, например в машинах или материалах для строительства, путем закупки их у других продавцов.

Договором может быть прямо предусмотрена недопустимость послесрочного исполнения и, следовательно, право покупателя отказаться от принятия исполнения после срока. Договоры, содержащие такие условия, называются «договорами на срок».

В неисполнении продавцом обязательства по передаче товара может быть повинен сам покупатель, который является кредитором по этому обязательству. Как указано в законе, кре-

дитор считается просрочившим, если он отказался принять предложенное должником надлежащее исполнение или не совершил действий, до совершения которых должник не мог исполнить своего обязательства. Просрочка кредитора дает должнику право на возмещение причиненных просрочкой убытков, если кредитор не докажет, что просрочка не вызвана умыслом либо неосторожностью его самого или тех лиц, на которых в силу закона или поручения кредитора было возложено принятие исполнения. Срок поставки – опоздание вызывает ущемление интересов – товар опаздывает в переработку или реализацию, простаивают мощности, зря оплачиваются взятые кредиты, простаивает незагруженное ваше судно и т. д.

Неисполнение покупателем в сроки, оговоренные в контракте, каких-либо предусмотренных контрактом обязательств по обеспечению производства у продавца (например, задержка передачи чертежей при изготовлении оборудования по чертежам покупателя) дает право продавцу перенести сроки поставки, но не более чем на срок задержки. В исключительных случаях по согласованию между продавцом и покупателем срок поставки может быть продлен на другой, “технически обоснованный” период. Продавец вправе также потребовать от покупателя возмещения понесенных в связи с этим фактических убытков. Аналогичные последствия наступают также в случае изменения покупателем ранее представленных им продавцу данных, если такое изменение приведет к существенным для продавца затруднениям, связанным с производством. О принятом решении перенести срок поставки продавец обязан своевременно известить покупателя. Для своевременной отгрузки товара продавцом существенное значение имеет заблаговременное получение им от покупателя отгрузочных инструкций. Несоблюдение покупателем этого обязательства при поставке товаров по железной дороге дает продавцу право по истечении установленного срока поставки передать товар на хранение за счет и риск покупателя, при этом дата складского свидетельства или сохранной расписки о приеме товара на хранение считается датой поставки. На покупателя в подобных случаях возлагаются также все дополнительные расходы, связанные с доставкой товара на склад и со склада в вагоны. Складское свидетельство или сохранная расписка служат основанием для расчета за товар.

Законом или договором может быть предусмотрена отсрочка исполнения в силу особых обстоятельств, препятствующих исполнению договора. При наступлении обстоятельств непреодолимой силы или иных обстоятельств, за которые сторона договора не отвечает (эти обстоятельства могут быть предусмотрены в двустороннем соглашении или контракте или вытекать из права страны продавца), срок выполнения обязательств отодвигается соразмерно времени, в течение которого будут действовать такие обстоятельства и их последствия. Каждая из сторон может отказаться от дальнейшего исполнения контракта без права требования от другой стороны возмещения возможных убытков в тех случаях, когда эти обстоятельства длятся свыше 5 месяцев (для товаров, сроки поставки которых не превышают одного года) или 8 месяцев (для товаров, сроки поставки которых превышают 12 месяцев). Исключение сделано для контрактов на срок. О наступлении и прекращении обстоятельств, освобождающих от ответственности, соответствующая сторона контракта должна известить другую сторону без промедления, однако в пределах срока выполнения контрактных обязательств. Обстоятельства, освобождающие стороны от ответственности за полное или частичное исполнение обязательств, должны быть удостоверены торговой палатой или другим компетентным органом соответствующей страны. Сообщение об отказе от контракта должно направляться другой стороне до начала исполнения ею обязательств по контракту, однако не позже 30-дневного срока с момента окончания соответственно пяти – или восьмимесячного срока, указанного выше.

Комплектная поставка оборудования и установок требует особого урегулирования и по ряду других вопросов, в частности по гарантии, которая, как правило, предоставляется продавцом на более длительный срок и является более подробной. Объем и условия гарантии технико-экономических показателей комплектных установок должны определяться в дву-

сторонних соглашениях или контрактах. В двусторонних соглашениях и контрактах нередко предусматривается ответственность поставщика комплектного оборудования в течение гарантийного срока за правильность изготовленных им проектов и проектных данных, за соответствие этим проектам спецификаций, а также за достижение комплектным оборудованием, изготовленным в соответствии с проектами поставщика, технических показателей, предусмотренных в контракте. Содержатся условия, при которых поставщик отвечает за производительность, мощность и другие технические показатели, предусмотренные в контракте по всему объекту. Как правило, в таких контрактах предусматривается обязанность продавца обеспечить обучение специалистов покупателя. Важной частью этих контрактов являются условия о монтаже и шеф-монтаже. Контракты на поставку комплектных заводов и установок во многих случаях предусматривают отдельную оплату продавцу стоимости технической документации.

Форс-мажор. В договорах нередко содержится условие о непреодолимой силе (так называемая “форс-мажорная оговорка”), предусматривающее последствия наступления обстоятельств, освобождающих стороны от ответственности за просрочку исполнения. Такая оговорка часто включает указание на то, что стороны вправе отказаться от исполнения при просрочке, вызванной действием таких обстоятельств, лишь после истечения установленных в контракте сроков (например, 3–6 месяцев). Сторона, несвоевременно известившая контрагента о наступлении или прекращении обстоятельств, освобождающих ее от ответственности, и причинившая этим убытки, обязана возместить их, однако не лишается права ссылаться на такие обстоятельства.

К обстоятельствам форс-мажора обычно относятся стихийные бедствия, эмбарго, военные действия. Факт наступления таких обстоятельств и период их действия должен быть подтвержден специальным документом Торговой палаты страны или региона местонахождения той стороны, которая не смогла выполнить обязательства по договору. Зарубежная договорная практика не относит забастовки к обстоятельствам форс-мажора и не разрешает включать их в перечень таких обстоятельств.

Условия сделок, определяющие логистику

Логистическая служба поставщика должна участвовать вместе со службой продаж в согласовании с покупателями условий контрактов, влияющих на эффективность организации приемки и отгрузки.



Форма представления заказов. Если по одному контракту предполагается поставка широкого ассортимента товаров по неоднократным заказам покупателя (запасные части, лекарства, продукты и т. п.), покупатель и поставщик заинтересованы в согласовании типовой формы представления товарной спецификации заказов, для того чтобы заказ мог быть введен в компьютер без предварительной обработки поставщиком. Такие формы позволяют избегать ошибок в параметрах товаров, которые неизбежны при ручной обработке заказов у покупателя и поставщика.

Вид тары и упаковки. От них зависят методы и затраты времени и средств для изготовления и использования тары и упаковки. Заказчик может включить свои условия для изготовления тары и упаковки, если его не устраивает предложенная поставщиком.

Маркировка. Правильная маркировка исключает засылку груза по неверному адресу или неверному получателю, обеспечивает быстрый поиск грузовых мест в морском, речном или аэропорту, на железнодорожной станции или в автогрузовом терминале.

Грузовые модули. Желательно распределять груз на стандартные грузовые модули (паллеты, бочки, связки и т. д.) с постоянным количеством товарных единиц в одном грузовом модуле. Определение грузовых модулей обеспечит подготовку оборудования для погрузки (техники, строп, спецоснастки) и разработку стандартов выполнения грузовых операций при погрузке, контроле количества и качества, перемещениях товаров.

Отгрузочные инструкции. Для своевременной отгрузки товара поставщиком существенное значение имеет заблаговременное получение им от покупателя отгрузочных инструкций. Несоблюдение покупателем этого обязательства при поставке товаров по железной дороге дает поставщику право по истечении установленного срока поставки передать товар на хранение

за счет и риск покупателя, при этом дата складского свидетельства или сохранной расписки о приеме товара на хранение считается датой поставки. На покупателя в подобных случаях возлагаются также все дополнительные расходы, связанные с доставкой товара на склад и со склада в вагоны. Складское свидетельство или сохранная расписка служат основанием для расчета за товар.

Отгрузочные инструкции могут быть односторонние, данные покупателем, или двусторонние, согласованные в контракте. К отгрузочным инструкциям относятся: маркировка, манипуляционные знаки, реквизиты пункта назначения и получателя, вид транспорта, исполнитель погрузки, исполнитель разгрузки.

Вид транспорта. Выбор вида транспорта диктуется стоимостью перевозки, оптимальным размером партий, необходимым сроком доставки, возможностью погрузки в пункте отправки и выгрузки в пункте назначения оптимальным способом, без повреждения или потерь груза. Вид транспорта может быть выбран по требованию покупателя.

Выбор перевозчика. До заключения договора о поставке каких-либо товаров необходимо изучить все вопросы, связанные с перевозками, для того чтобы доставка стоила как можно дешевле, была надежной по срокам и безопасной с точки зрения сохранности груза от повреждений.

Грузоотправитель и грузополучатель должны разработать заранее и использовать при заключении сделок:

- критерии для принятия решения о выборе экономичного или срочного вида транспорта (почта, автомобиль, железная дорога, речной, морской, авиатранспорт, курьер, DHL;
- методы оптимизации условий перевозки и расходов за счет использования технико-эксплуатационных характеристик видов транспорта при выборе транспорта для перевозки конкретных грузов;
- способы согласования сторонами вида транспорта (в заказе, в договоре, специальным сообщением);
- методы выбора оптимальных перевозчиков, условия договоров с экспедиторской компанией, с перевозчиками;
- функции, которые целесообразно выполнять своими силами, и те, которые следует поручить специализированным фирмам;
- виды манипуляционных знаков и маркировки, наносимых на грузовые места;
- методы обеспечения контроля сохранности грузов в пути, при перевалках, погрузках и разгрузках от порчи (снижения качества), потерь, повреждений и хищений;
- методы контроля соблюдения перевозчиками транспортного и гражданского законодательства;
- методы быстрого и точного оформления транспортной и товаросопроводительной документации;
- методы эффективной эксплуатации своих транспортных средств;
- методы организации контроля соблюдения графиков движения транспорта;
- методы контроля прохождения отправленными грузами контрольных пунктов, пунктов перевалок, границ, учета и анализа получаемой информации;
- методы расчета, учета и анализа затрат на перевозки, перевалки, погрузо-разгрузочные работы, управление, информационное обеспечение.

Предпочтительно пользование услугами экспедиторских фирм, предоставляющих полный набор услуг разнопрофильных транспортных предприятий и услуги по смешанным перевозкам, которые объединяют в себе только преимущества отдельных видов транспортировки.

Выбирать оптимального перевозчика, экспедитора или оператора следует после изучения следующих характеристик:

- виды и комплексность предоставляемых услуг (пакет услуг);

- качество услуг (время доставки, мобильность, срочность и пр.);
- конкурентоспособность тарифов и условий перевозок;
- опыт работы на рынке;
- финансовое положение компании, ее кредитоспособность;
- надежность исполнения договоров;
- поведение в претензионных делах;
- наличие страхования ответственности перед клиентом;
- характеристики имеющегося подвижного состава;
- использование инноваций в обслуживании клиентов;
- степень развития сети представительств в своей стране и за рубежом;
- налаженная система информирования клиентов о прохождении грузов.

Кроме перечисленных параметров могут рассматриваться также требования, связанные со спецификой товара или исполнения торговой сделки.

Исполнитель погрузки. Сторона, заказывающая и оплачивающая погрузку, определяется в договоре в зависимости от выбора способа приемки товара, его отгрузки и структуры цен: если приемка товара осуществляется на складе поставщика, то погрузка может оплачиваться покупателем, особенно если он сам фрахтовал транспорт с услугами по погрузке-выгрузке.

Исполнитель разгрузки. Сторона, оплачивающая разгрузку, определяется в договоре в зависимости от согласованных условий поставки. Например, поставка морем на условиях CIF предусматривает, что выгрузку с судна заказывает и оплачивает поставщик. Конечно, ее стоимость в конце концов ложится на заказчика, но здесь речь идет об обязанностях сторон по выполнению и оплате логистических операций в установленные договором сроки. Выгрузку контейнеров с железнодорожных платформ на железнодорожных станциях выполняет железная дорога, и ее стоимость включена в стоимость перевозки. Если же получатель имеет собственную железнодорожную ветку, как крупные предприятия, то платформы с контейнерами доставляются на его территорию и разгрузка выполняется его силами.

Извещение об отгрузке. Логистическое обеспечение приемки товаров начинается с включения в договоры о закупке товаров следующих условий:

“Поставщик обязан письменно информировать получателя товаров факсом, электронной почтой, по телеграфу или телетайпу об отгрузке товаров с указанием номера транспортной накладной, ожидаемого срока прибытия груза получателю, количества мест, веса, объема, видов тары и упаковки, спецификации товаров с указанием количеств в виде копий упаковочных листов каждого грузового места. Поставщик обязан направить такое извещение в такие сроки и таким способом, чтобы оно поступило к покупателю до прибытия товара на границу его страны при экспорте или в пункт назначения при поставках внутри страны. За неизвещение или несвоевременное извещение о произведенной отгрузке поставщик должен уплачивать покупателю штраф в размере 0,1 % стоимости отгруженного товара. Если вследствие несвоевременного извещения возникает простой судна в порту разгрузки, то расходы по простоя несет поставщик”.

Срок поставки. Сроки поставки каждой партии товара должны быть оговорены как можно подробнее, чтобы поставщик имел возможность планировать мероприятия по погрузке и сдаче товаров перевозчикам.

Методы контроля количества и качества товаров при приемке. Разные товары требуют разных способов приемки и единых правил приемки не существует. Если товар специфический, поставщик и покупатель должны включить в контракт разработанные ими правила приемки по количеству и качеству товаров. Однако для массовых товаров разработаны инструкции и правила приемки. Эти инструкции имеют рекомендательный характер и обязательны для применения, только если на них есть ссылка в контракте. Инструкции, если на них есть ссылки в договорах, применяются во всех случаях, когда стандартами, техническими усло-

виями, иными обязательными правилами не установлен другой порядок приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству, качеству и комплектности, а также тары под продукцией или товарами. В договорах поставки могут быть предусмотрены особенности приемки соответствующих видов продукции и товаров.

Приемка по количеству массовых товаров регламентируется условиями договоров или Инструкцией П-6¹⁶, если стороны сослались на нее в договоре. Приемка по качеству и комплектности массовых товаров регламентируется условиями договоров или Инструкцией П-7¹⁷, если стороны сослались на нее в договоре. При этом крайне важно обе инструкции присоединять к договорам в виде приложений.

Порядок приемки товаров народного потребления, доставляемых в таре-оборудовании, регулируется Инструкцией об особенностях приемки товаров народного потребления, доставляемых в таре-оборудовании¹⁸.

Условия приемки импортных товаров по количеству и качеству устанавливаются в договорах с иностранными поставщиками. Если порядок и сроки приемки товаров не были специально оговорены в договоре, то необходимо руководствоваться Инструкцией о порядке и сроках приемки импортных товаров по количеству и качеству, составления и направления рекламационных актов¹⁹.

Приемка товаров, поступивших в ненарушенной таре от иностранного поставщика, осуществляется в обычном порядке, как и приемка товаров от отечественного поставщика. Если установлено несоответствие количества и/или качества товара договору, составляется рекламационный акт. Акт должен составляться в присутствии материально ответственного лица, покупателя, представителя иностранного поставщика (при согласии поставщика возможно составление акта при его отсутствии) и экспертов Торгово-промышленной палаты. Если невозможно присутствие представителей Торгово-промышленной палаты, товар принимается с участием представителей других незаинтересованных организаций. Рекламационный акт²⁰ составляется отдельно по каждому иностранному поставщику на каждую партию товара, поступившую по одному транспортному документу.

Порядок проверки качества товара устанавливается законом, иными правовыми актами, обязательными требованиями государственных стандартов или договором. Если порядок проверки каких-либо товаров установлен правовыми актами или требованиями государственных стандартов, то порядок проверки качества товаров, определяемый контрактом, должен соответствовать этим требованиям²¹. Если законом, иными правовыми актами, обязательными требованиями государственных стандартов или договором купли-продажи предусмотрена обязанность продавца проверить качество товара, передаваемого покупателю (испытание, анализ, осмотр и т. п.), продавец должен предоставить покупателю доказательства осуществления проверки качества товара. Порядок, а также иные условия проверки качества товара, производимой как продавцом, так и покупателем, должны быть одними и теми же.

При нарушении правил и сроков приемки, регламентированных договорами или документами, на которые имеются ссылки в договорах, получатели лишаются возможности предъ-

¹⁶ Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству. Утверждена постановлением Госарбитража СССР от 15 июня 1965 г. № П-6.

¹⁷ Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству. Утверждена постановлением Госарбитража СССР от 25 апреля 1966 г. № П-7.

¹⁸ Утверждена Минторгом СССР, Центросоюзом СССР и Государственным арбитражем при Совете Министров СССР 29.06.82 г. № 072-75 (Письмо Минторга РСФСР от 11.08.82 г. № 0205).

¹⁹ Утверждена Госарбитражем СССР 15.10.90 г.

²⁰ Код по ОКУД 0903002.

²¹ Статья 474 ГК РФ.

явления претензий поставщикам или перевозчикам в случае недостачи или снижения качества товаров.

Службы и функции

Логистическая служба

В данном случае служба логистики понимается не как исполнитель операций по перемещению товаров, а как организатор исполнения логистических процессов на предприятии, в том числе и процессов управления, наиболее целесообразным способом – с учетом научных и экономических обоснований и расчетов, здравого смысла, логики и интересов предприятия.



Распространенной формой организации логистического управления является матричная система управления. Преимущество такой организационной структуры заключается в интеграции двух или нескольких функций в рамках ответственности отдельного менеджера. Например, менеджер отвечает и за логистику, и за маркетинг товаров и подотчетен двум функциональным руководителям. Такие менеджеры могут иметь неограниченные полномочия и нести полную ответственность за удовлетворение нужд потребителей. Недостатком матричной системы управления является ее высокая стоимость, поскольку она требует более высокой квалификации служащих и более совершенных информационных систем, необходимых для поддержки работы менеджеров. Часто фирма в повседневной деятельности управляется на основе функциональной структуры управления. Однако для решения конкретных разовых проблем на короткий срок создают матричные команды из служащих, выполняющих разные функции. Служащие, которых привлекают для работы по таким краткосрочным проектам, должны отличаться высоким профессионализмом. Например, разработка многих логистических процессов и инструкций требует участия специалистов разных служб.

Функции службы

Участие в разработке стратегии развития предприятия. Разработка мер по развитию организационно-технических возможностей предприятия по организации, управлению и исполнению логистических операций. Постановка задач для развития логистической информационной системы. Разработка и внедрение совместно с другими службами рациональных форм организации и методов выполнения бизнес-процессов, по совершенствованию документооборота, обработки информации, контроля прохождения документов, по применению тех-

нических средств управления. Участие в составлении положений о структурных подразделениях, должностных инструкций исполнителей и в их корректировке по мере необходимости.

Оказание методической помощи структурным подразделениям в оптимизации бизнес-процессов и повышении их эффективности на отдельных рабочих местах, участках, в подразделениях, на предприятии. Изучение передового опыта в области логистики, разработка предложений по его использованию, содействие их внедрению. Разработка и внедрение методических и нормативных материалов по логистике для конкретных подразделений, функций и операций. Контроль применения разработанных методических и нормативных материалов. Участие в выборе базисных условий поставки и разработка транспортных условий контрактов.

Участие в выборе специализированных фирм – транспортных, экспедиторских, страховых и др. и заключение соответствующих соглашений. Организация выполнения вспомогательных операций по контрактам (упаковка, маркировка, таможенные операции, страхование и т. д.). Участие в выборе оптимальных маршрутов и способов доставки. Организация обеспечения координации и взаимодействия перевозчиков с другими субъектами логистической цепи (экспедирование, хранение, таможенные операции и т. д.). Организация страхования от рисков гибели или повреждения товара. Участие в составлении претензионной документации и ведение претензионных дел в части, касающейся логистики. Организация обработки транспортной и товаросопроводительной документации. Организация расчета и учета расходов, связанных с доставкой товара. Организация контроля движения товаров. Организация обеспечения удовлетворения требований заказчиков по качеству логистических операций. Организация осуществления страховых и таможенных операций. Обеспечение поддержания баланса между стоимостью и эффективностью логистических операций.

Операции

Координирует технологический процесс (поступление товаров на склад, отгрузку товаров со склада, проведение погрузочно-разгрузочных операций, приемку-передачу товаров на склад, обеспечение необходимых режимов и условий их хранения на складе), оптимизирует процессы перемещения ресурсов и продукции внутри предприятия.

Управляет транспортировкой товаров, определяет перевозчика грузов исходя из наиболее эффективных схем работы транспортных организаций и наиболее оптимальных видов транспорта, транспортных тарифов, технико-эксплуатационных, экономических и стоимостных показателей перевозки.

Определяет методы и схемы оптимизации транспортно-технологических схем доставки грузов; обеспечивает заключение договоров на перевозку, транспортно-экспедиционное и иное обслуживание, связанное с транспортировкой грузов; разрабатывает планы перевозок; организует технологический процесс перевозки (передача грузов перевозчикам, контроль за доставкой грузов грузополучателям, координация погрузочно-разгрузочных работ); обеспечивает документооборот транспортно-технологического процесса; анализирует качество перевозки и своевременность доставки грузов.

Организует таможенное оформление и растаможивание товаров (выбирает виды таможенных режимов; обеспечивает составление и своевременное представление таможенной документации; обеспечивает таможенное декларирование и представление по требованию таможенных органов декларируемых товаров; определяет пункты растаможивания (на границе, на внутренней таможне); разрабатывает схемы минимизации затрат на растаможивание; осуществляет поиск механизмов льготного растаможивания; обеспечивает уплату таможенных платежей).

Обеспечивает страхование оборудования, товаров, сырья, материалов, грузов, ответственности перевозчиков; организует мероприятия по обеспечению сохранности грузов при транспортировке, продукции при хранении и внутреннем перемещении.

Разрабатывает и контролирует процессы приемки:

- повышение эффективности управления приемкой с помощью информационных технологий;
- расчет необходимого количества разгрузочных постов;
- расчет количества дней от момента заказа до поступления товаров;
- процесс приемки продукции по количеству;
- процесс приемки продукции в случае обнаружения недостачи или излишков;
- документы, заполняемые при приемке продукции на склад;
- сроки приемки продукции по количеству;
- процесс приемки продукции по качеству;
- процесс приемки продукции в случае обнаружения несоответствия продукции установленному качеству;
- нормативные документы, регламентирующие приемку товаров на склад;
- нормативные сроки приемки товаров по качеству.

Разрабатывает и контролирует процессы отгрузки:

- процесс отбора товаров с мест хранения;
- процесс комплектации партий в зоне комплектации и контроля;
- процесс контроля правильности отбора товаров для партий по количеству и качеству;
- процесс пополнения партий в случае недостачи или необходимости замены некачественных товаров;
- документы, заполняемые при отгрузке товаров;
- сроки отбора, комплектации, контроля и упаковки товаров для отгружаемых партий;
- процесс проверки товаров по качеству;
- нормативные документы, регламентирующие отгрузку;
- повышение эффективности управления снабжением с помощью информационных технологий;
- расчет необходимого количества погрузочных постов;
- расчет количества дней от момента заказа до погрузки.

К обязанностям службы также относятся:

- выработка критериев для принятия решений о выборе экономичного или срочного вида транспорта (почта, автомобиль, железная дорога, речной, морской, авиатранспорт, курьер, dhl);
- расчет, учет и анализ затрат на перевозки, перевалки, погрузо-разгрузочные работы, управление, информационное обеспечение;
- постановка задач для компьютеризации процессов подготовки товаросопроводительной и расчетной документации, контроля прохождения отправленными грузами контрольных пунктов, пунктов перевалок, границ, учета и анализа получаемой информации.
- определение принципов подготовки планов и графиков работ, планов распределения рабочей силы и техники по объектам и срокам, включая согласование планов с режимом работы сторонних организаций, участвующих в процессах товародвижения;
- разработка планов, графиков, описаний последовательности операций, нормативов для бизнес-процессов и т. п.;
- постановка задач для компьютеризации планирования и диспетчеризации работ, анализа качества планирования.

Служба контролирует и пополняет базу данных и библиотеку следующей информацией:

- порядок взаимодействия систем страхования грузов и ответственность перевозчиков;
- правила транспортного страхования грузов;
- порядок организации и осуществления многоступенчатых грузовых перевозок под таможенным контролем с использованием различных видов транспорта;

- порядок упрощения формальностей при таможенном оформлении и сопровождении международных грузовых перевозок в рамках деятельности международного экспедитора;
- порядок организации и осуществления международных автомобильных перевозок;
- порядок работы с бездокументными и невостребованными грузами;
- концепция единого информационного пространства участников международной грузовой перевозки;
- классификация опасных грузов;
- маркировка упаковки и транспортных средств;
- основные требования к хранению, транспортировке, погрузке и разгрузке опасных грузов;
- особенности перевозки опасных грузов;
- меры защиты при перевозке опасных грузов;
- международные нормативы и коды, регламентирующие перевозки опасных грузов;
- правила приемки товаров по количеству и качеству;
- правила отгрузки товаров;
- правила претензионной работы.

Служба хранения

Служба хранения выполняет (в части, завершающей приемку) размещение принятых товаров по местам хранения, их оприходование и учет.

Служба хранения выполняет (в части, обеспечивающей отгрузку) отбор товаров по заказам на основании комплектовочных ведомостей, передачу отобранных товаров в зону отгрузки.

Служба подготовки отгрузок

Если отгрузка товаров со склада предприятия является постоянным процессом: грузы отправляются ежедневно большими объемами, или еженедельными крупными партиями, или ежемесячными количествами, требующими длительной комплектации, то приказом по предприятию назначаются постоянно действующие бригады или службы отборщиков, комплектовщиков, контролеров, упаковщиков, обеспечивающие подготовку партий к отгрузке.

В выполнении отгрузок участвуют следующие специалисты, группы специалистов и службы:

- кладовщики;
- начальники смен;
- диспетчеры;
- отборщики (комплектовщики);
- группа контролеров: товароведы, контролеры, лаборатория, служба испытаний, служба образцов и стандартов;
- группа оформления товаросопроводительной документации.

Эти бригады или службы передают полностью подготовленные партии грузов экспедиции, которая совместно с грузовой службой осуществляет отправку партий перевозчикам.

Служба контроля

Контролеры по количеству проверяют количества товаров, отобранные отборщиками. Контролеры по качеству проверяют качество отобранных товаров по установленным правилам. После проверки отобранных партий контролерами дается разрешение на комплектацию партий и упаковку.

Служба упаковки

Служба упаковки может быть крупным цехом упаковки, если склад принадлежит производственному предприятию. На складах посредников собственно упаковка производится только при повреждении оригинальной упаковки. Основной работой является формирование и упаковка грузовых модулей и партий. В составе службы работают упаковщики, грузчики, технологи.

Служба упаковки решает следующие задачи:

- определение технических требований к упаковке и маркировке, обеспечивающих сохранность груза при транспортировке, погрузочно-разгрузочных работах и складировании²²;
- определение номенклатуры товаров, требующих упаковки, выбор и заказ соответствующих видов упаковки, закупка автоматизированных линий или станков для упаковки, материалов и инструментов для упаковки;
- определение грузовых модулей, выбор средств для формирования грузовых модулей: коробка, ящик, контейнер, мешок, поддон с обтягивающей лентой и защитной пленкой и т. д., обеспечение бесперебойного снабжения материалами для формирования грузовых модулей;
- выбор вида тары, упаковки и маркировки при подготовке к отгрузке товара;
- обеспечение безопасности и сохранности товаров на складе и в пути;
- оценка влияния каждого элемента (тара, упаковка, маркировка) на общие издержки логистической системы;
- постановка задач для компьютеризации процессов контроля наличия упаковочных материалов и средств, учета и анализа изменений.

²² Важен учет категории грузов (товаров) и их физических и химических свойств – огнеопасные, ядовитые, скоропортящиеся, сыпучие, негабаритные, длинномерные, тяжеловесные, взрывоопасные и т. д. Необходимо, чтобы все участники логистической системы знали особенности обращения с особыми грузами и были обеспечены необходимыми инструкциями по обращению с ними, например схемы строповки, режимы хранения и т. п.

Экспедиторская служба

Экспедиторская служба – посредник между складом и перевозчиками. Ее успешная работа возможна при хороших контактах с сотрудниками служб логистики, закупок, продаж и склада, с поставщиками, заказчиками, перевозчиками. Этой службе необходимы постоянно контролируемая база данных о транспортных предприятиях и их услугах, наличие диспетчеров по организации и контролю автомобильных, железнодорожных, морских и речных, а также авиационных и почтовых отправок, а при необходимости – своих экспедиторов на складах поставщиков.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.