

В.В. ВОЛГИН

ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ЛОВУШКИ И РЕШЕНИЯ В ДОГОВОРАХ



Владислав Волгин

**Логистические ловушки
и решения в договорах:
Справочник предпринимателя**

«Автор»

2011

Волгин В. В.

Логистические ловушки и решения в договорах: Справочник
предпринимателя / В. В. Волгин — «Автор», 2011

В книге рассматриваются логистические проблемы и решения, содержащиеся в условиях договоров, вопросы обеспечения готовности к риску и системного мышления в логистике. Адресована предпринимателям, коммерческим директорам, логистам, преподавателям и слушателям курсов по логистике, а также юристам в области торгового и хозяйственного права.

© Волгин В. В., 2011

© Автор, 2011

Содержание

Логистику определяют договоры	5
Логистическое мышление и готовность к риску	5
Переход права собственности и риски	9
Риски получателя	9
Риски поставщика	9
Виды рисков и базис поставки	10
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Владислав Васильевич Волгин

Логистические ловушки и решения в договорах: Справочник предпринимателя

Логистику определяют договоры

Логистическое мышление и готовность к риску

Современный бизнес чрезвычайно динамичен, и логистика товарных и информационных потоков меняется в соответствии с потребностями бизнеса. Логистика выходит за рамки компании, решая сложные стратегические и управленческие задачи координации движения материалов и информации между многочисленными внешними бизнес-процессами, которые могут быть решены только при системном подходе. Для обеспечения защиты своих интересов логистическое мышление необходимо “включать” с самого начала проектирования сделок и согласования условий договоров.

Необходимы не менее двух уровней реагирования на ожидаемые и непредвиденные риски в логистике: подготовка *немедленного* отклика на риски и *структурная* подготовка к рискам в логистических цепочках.

Немедленная готовность к риску может включать:

- повышенный уровень товарно-материальных запасов, обеспечивающий резервы на случай срыва поставок ключевых компонентов и материалов;
- изменение маршрутов грузоперевозок в ожидании возможных логистических неполадок в обычных маршрутах;
- дублирование поставщиков;
- выбор поставщиков и меры по его рационализации.

Управление рисками подразумевает наличие альтернативных поставщиков, находящихся в различных географических точках. Например, все автокомпании и крупные производители электронного оборудования имеют запасных или параллельных поставщиков всех важных компонентов, что входит в план мероприятий по обеспечению бесперебойной деятельности.

Готовность к *структурной подготовке* к риску должна обеспечиваться специальными подразделениями по управлению рисками в логистической цепочке, которые обязаны:

- составлять планы мероприятий на случай непредвиденных обстоятельств и протоколы рисков;
- осуществлять аудит сделок и хода их исполнения;
- проводить подготовку руководства и персонала;
- предоставлять руководству отчеты об особенностях рисков и готовности к ним.

Непрерывный процесс управления рисками предусматривает тщательную проработку каждого договора с партнерами сначала со стратегической точки зрения, затем с управленческой.

Стратегические задачи требуют перспективных системных решений о долгосрочном структурировании логистики и системах, которые она будет использовать с учетом того, что государственные границы могут стать препятствием для товародвижения.

Управленческие задачи ожидают системных решений о выборе поставщиков, перевозчиков и других партнеров, производстве, закупке или доставке товаров и услуг в рамках общего бизнес-проекта.

Осознание системного характера логистики и необходимости интеграции бизнес-процессов по всей логистической цепочке дается непросто. Часто компании стремятся выиграть за счет партнеров по логистической цепочке, добиваясь формулирования условий договоров в свою пользу. Но выигравших в одном звене цепочки уравновешивают проигравшие в другом. А проигравшее звено не может создавать возможности, необходимые для нормального долгосрочного функционирования всей логистической цепочки.

Подготовке сделок во многих предприятиях не уделяется необходимого внимания, в договорах не предусматриваются условия, оптимизирующие логистику и минимизирующие риски. Нередко решение о закупках принимаются руководителями без консультаций со службами, которым предстоит работать с закупленными товарами, оборудованием и т. д. В результате:

- купленные без согласования с ремонтной службой машины для грузообработки, перевозок, строительства могут стать источником проблем и непредвиденных расходов ввиду отсутствия на рынке запчастей и сервиса для этих машин – такое часто случается при импорте малосерийной техники;

- закупка завышенных количеств товаров под соблазном максимальной скидки без согласования количеств со службой управления запасами, которая следит за колебаниями спроса, может стать причиной убытков, так как реализовать все количества не удастся и расходы по длительному хранению или списанию превысят выигрыш от скидки;

- поставка без подробных инструкций заказчика приводит к потере груза в пути, расходам по его розыску, штрафам за просрочку поставки;

- самовывоз при закупках, если он не является системно организованным, часто менее выгоден, чем доставка поставщиками или перевозчиками, так как плановые и непредвиденные расходы на содержание собственного небольшого разномарочного парка автомобилей и персонала и на решение возникающих проблем (аварии, дефицит водителей и др.) превышают расходы на оплату доставок.

Заключение договоров без участия логистов, знающих все особенности товаров и их транспортировки, приводит к порче всей партии товаров. Так, в шестидесятых годах прошлого века одна партия винного сырья была поставлена из Алжира танкером по контракту, второпях подписанному приезжавшим в командировку начальником внешнеторговой фирмы. В контракте ни на поставщика, ни на перевозчика не были возложены обязанности по очистке танкера от предыдущего груза пропариванием. В результате 10 000 т винного сырья перевезились в танкере, в котором были остатки нефтепродуктов. Расходы по очистке и переработке винного сырья не были возмещены реализацией полученного в результате “вина”, ставшего известным дешевизной среди нуждающихся в выпивке.

Каждое предприятие является и заказчиком товаров и услуг, и поставщиком. Заказчикам 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 начали использоваться сравнительно недавно, может обеспечить заметное повышение рентабельности деятельности.

В продвижении товаров от поставщиков к заказчикам участвуют множество субъектов различных логистических цепей, например:

- технические средства, коммуникации и устройства всех видов транспорта;
- складское хозяйство предприятий, отправляющих и получающих товары;
- материально-техническая база стивидорных, брокерских и агентских фирм;
- склады и устройства 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, утреска 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.

Развитие мощных компьютерных программ управления логистикой, отслеживания движения товаров и грузовиков вызвали крупные изменения в области логистики. Логистика представляет все более критический фактор для участников рынка, деятельность которых усложняют основные тенденции:

- увеличение номенклатуры товаров из-за увеличивающегося дифференцирования ассортимента и сокращения циклов выпуска;
- все большая интернационализация производства и поставок товаров;
- увеличение давления себестоимости;
- усиление экологических проблем и регулирования (для возвратной логистики)¹.

Возвратная логистика, которая занимается возвращением использованных товаров на рециклинговые фирмы, играет все более заметную роль и предъявляет растущие требования ко всем предприятиям в промышленности.

Договоры должны готовить те подразделения, которые будут их исполнять (см. табл.). Логистические службы поставщиков и покупателей должны участвовать вместе со службами закупок или продаж в согласовании с контрагентами условий договоров, влияющих на эффективность организации перевозки, приемки и отгрузки товаров. Проекты договоров должны проверять и визировать руководители тех служб, которые будут отвечать за исполнение договора. Контрольный экземпляр договора с таблицей для подписей визирующих перед заключением договора передается на хранение главному бухгалтеру и хранится по правилам хранения особо важных документов. В случае если в результате исполнения договора предприятию будет причинен материальный ущерб или моральный вред, сотрудники, визиовавшие договор, несут дисциплинарную или уголовную ответственность за некачественную подготовку договора. Если при заключении договора лицо, подписавшее договор, внесет в него коррективы без согласования с соответствующей визиовавшей службой, подтвержденного повторной визой, ответственность за возможный ущерб будет нести это лицо.

Проработка договора

¹ Aftermarket Logistics – The fast show // Institute of the Motor Industry. 2005. October; <http://www.motor.org.uk/magazine/>

Фамилия	Подпись	Дата	Подразделение
(готовит проект)			Отдел закупок
			Служба логистики
			Отдел продаж
			Склад
			Ремонтная служба
			Гл. бухгалтер
			Фин. директор
			Договорно-правовой отдел

Переход права собственности и риски

Риски получателя

Право собственности на товар и риски его повреждения или гибели в большинстве случаев переходят на покупателя задолго до поступления товара на его склад². Покупатель чаще всего оплачивает товар независимо от сроков его прибытия. Выручку за товар покупатель может получить только после 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 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 актирование 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;
- согласовании условий контрактов на закупку;
- согласовании видов тары и упаковки;
- согласовании типовых количеств товара в одной упаковке, тарной единице, грузовом модуле;
- согласовании допустимых отклонений в количествах товаров (насыпных, наливных, испаряемых, портящихся и т. п.) в партии;
- согласовании методов приемки по количеству и качеству с поставщиками;
- согласовании момента перехода собственности и рисков от поставщика к получателю;
- выборе способа транспортировки от поставщиков;
- организации контроля движения товаров и документации от поставщика получателю;
- выборе способа разгрузки и средств для нее;
- выборе места для разгрузки и временного хранения товаров до приемки;
- подготовке инструкций поставщикам по отгрузке;
- организации работы по отбору образцов или проб и доставке их на анализ;
- организации работы по анализу образцов или проб.

Для 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.

Риски поставщика

Поставщик должен контролировать сохранность товара в пути до момента перехода права собственности на товар и ответственность за риски его повреждения или гибели на поку-

² Инкотермс 2000.

пателя³. 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 представления заказов на товары покупателями;
- согласовании условий контрактов на поставку;
- согласовании видов тары и упаковки;
- согласовании типовых количеств товара в одной упаковке, тарной единице, грузовом модуле;
- согласовании допустимых отклонений в количествах товаров (насыпных, наливных, испаряемых, портящихся и т. п.) в партии;
- согласовании методов приемки по количеству и качеству с покупателями;
- согласовании момента перехода собственности и рисков от поставщика получателю;
- выборе способа транспортировки;
- организации контроля движения товаров и документации от поставщика получателю;
- выборе способа и средств погрузки;
- оборудовании места для погрузки и временного хранения товаров до погрузки;
- согласовании инструкций по отгрузке с покупателем;
- 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.

Виды рисков и базис поставки

При закупке любых товаров покупатель может встретиться со следующими рисками:

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

³ Инкотермс 2000.

- возмещения убытков;
- 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 момент перехода права собственности.⁴ 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 товар погиб или оказался поврежденным после перехода риска, покупатель тем не менее должен оплатить товар. Если товар застрахован против таких рисков, покупатель получает 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 продавца, включая причитающееся продавцу страховое возмещение в случае повреждения или гибели товара.

Законодательство различных стран неодинаково регламентирует переход права собственности, придерживаясь двух систем⁵:

- право собственности переходит с продавца на покупателя “по заключении соглашения” (Англия, США, Франция);
- 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 должнике⁶. При купле-продаже товаров, определяемых родовыми признаками (например – автомобили), право собственности переходит с продавца на покупателя в момент индивидуализации вещи, т. е. выделения ее для исполнения конкретного договора⁷. Такая индивидуализация чаще всего совпадает с передачей вещи, если исполнение не связано с перевозкой⁸. 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 ФРГ⁹, России¹⁰ 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 вещи приобретателю или транспортной

⁴ Розенберг М. Г. Заключение договора международной купли-продажи товаров. – М.: Изд. Внешнеэконом. центра “Совинтерюр”. 1991.

⁵ Международные правила толкования торговых терминов ИНКО-ТЕРМС. – М.: Изд. Внешнеэконом. центра “Совинтерюр”. 2004.

⁶ Статья 1138 Гражданского кодекса Франции.

⁷ Статья 1585 Германского гражданского уложения.

⁸ Гражданское и торговое право капиталистических государств. Часть II. – М.: Международные отношения. 1984. С. 84–85.

⁹ Параграф 929 Германского гражданского уложения.

¹⁰ Статья 223 ГК РФ.

организации для отправки приобретателю. К передаче вещи приравнивается передача коносамента или иного распорядительного документа¹¹.

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 прямо и безоговорочно признают право собственности комитента (консигнанта) на продаваемые им товары. Исходя из этого, в договорах обычно содержится специальное условие того, 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, что консигнант сохраняет право собственности на товары не до момента их продажи, а до получения консигнантом покупной цены. Чтобы такая оговорка приобрела реальное значение, на консигнатора возлагается обязанность в договоры, которые он заключает с третьими лицами, включать условие о переходе права собственности лишь в момент полной уплаты покупной цены. Однако право некоторых стран не признает юридическую силу такого рода оговорок.

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 собственник¹², следовательно, этот риск переходит с продавца на покупателя с момента передачи права собственности на товар, если иное не определено договором.

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 продавца¹³.

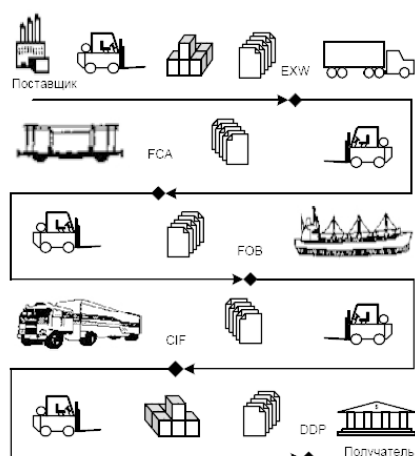
Выбор базисных условий поставки облегчает международные правила по толкованию торговых терминов – International Commercial Terms (Incoterms), действующие в настоящее время в редакции 2000 г. Для каждого условия в них определен момент перехода на покупателя собственности на товар. С правовой точки зрения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

Риск гибели или повреждения товаров, также 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 и (или) места поставки, которые предусмотрены договором.

¹¹ Статья 224 ГК РФ.

¹² Статья 211 ГК РФ.

¹³ Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров. 1980. Ст. 77.



◆ Типичные моменты перехода права собственности и рисков

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 сдаст товар перевозчику и получит 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.

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.