

Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Санкт-Петербургский государственный университет  
Высшая школа менеджмента

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ПЕРЕВОЗОК КОМПАНИИ «ЛАБОРАТОРНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ПРОДУКТ»**

Выпускная квалификационная работа  
студентки 4 курса бакалаврской программы,  
профиль – Логистика

**РЕПНОЙ Валерии Дмитриевны**

---

(подпись)

Научный руководитель  
к.э.н., ассистент кафедры операционного  
менеджмента СПбГУ  
ВЕСЕЛОВА Анна Сергеевна

---

(подпись)

**«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»**

---

(подпись научного руководителя)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Санкт-Петербург  
2018

## **ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Я, Репная Валерия Дмитриевна, студентка 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», профиль «Логистика»), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование организации международных перевозок компании “Лабораторный медицинский продукт”», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя» и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Дата)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Анализ деятельности компании «Лабораторный медицинский продукт» .....	7
1.1. Описание компании.....	7
1.2. Состояние международных перевозок ЛМП из Китая .....	11
1.3. PEST анализ.....	13
1.4. SWOT анализ.....	23
Выводы по главе 1 .....	27
Глава 2. Теоретические и законодательные основы международных перевозок .....	30
2.1. Глобальные цепи поставок и потоки .....	30
2.2. Риски и их виды в цепях поставок .....	34
2.3. Инкотермс-2010 .....	41
2.4. Российское законодательство в сфере ВЭД и его влияние на компанию ЛМП .....	60
2.5. Особенности импорта медицинских изделий, накладывающие ограничения на международные перевозки компании ЛМП .....	63
Выводы по главе 2 .....	66
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию международных перевозок компании «Лабораторный медицинский продукт» .....	68
3.1. Выбор условия Инкотермс для осуществления перевозок из Китая.....	68
3.2. Анализ коммерческих предложений от транспортно-логистических компаний по доставке груза из Китая .....	72
3.3. Метод взвешенной суммы критериев как инструмент выбора варианта перевозки .....	75
3.4. Разработка рекомендаций по минимизации коммерческих и логистических рисков компании.....	104
3.5. Выводы по главе 3 .....	107
Заключение.....	109
Библиографический список.....	112

## **ВВЕДЕНИЕ**

Здравоохранение является одной из приоритетных сфер российской экономики. Основной целью в области здравоохранения в России на период до 2020 года является повышение качества и доступности медицинских услуг, соответствующих передовым достижениям медицинской науки. Отчасти это делается путем переоборудования медицинских учреждений высококачественным оборудованием.

Так сложилось, что лидерами в производстве медицинского оборудования являются зарубежные компании, а российское оборудование уступает иностранным аналогам в качестве и функциональности, именно поэтому медицинские учреждения стремятся закупать оборудование, произведенное за рубежом. Несмотря на имеющийся спрос, многие иностранные производители не имеют своих официальных представительств. Это происходит в том числе в результате того, что напрямую иностранным предприятиям сложно выйти на российский рынок, так как они не знакомы с его спецификой и порядком работы с государственными медицинскими организациями – все сделки проводятся по строго регламентированной закупочной процедуре. По этим причинам производители зарубежного оборудования пользуются услугами официальных дилеров – компаний, которые организуют сбыт оборудования в России. К одной из таких компаний относится «Лабораторный медицинский продукт».

Стоимость, скорость и качество поставок компании во многом определяет уровень оснащенности ряда медицинских учреждений в Северо-Западном федеральном округе, а также в Республике Крым, а качество оснащенности таких учреждений – одна из составляющих благосостояния здравоохранительной системы регионов. Качество организации поставок (включая скорость и стоимость) зависит от того, насколько эффективно организованы международные перевозки в нисходящей части цепи поставок, в которую вовлечена компания «Лабораторный медицинский продукт». Таким образом, совершенствование организации международных перевозок данной компании это важный аспект, исследование которого требует особого внимания, что и будет сделано в данной работе.

Объектом исследования является компания «Лабораторный медицинский продукт».

Предметом исследования является организация поставки медицинского оборудования компанией «Лабораторный медицинский продукт» от китайского производителя Mindray на российский рынок.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию международных перевозок медицинского оборудования компании «Лабораторный медицинский продукт».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить деятельность компании «Лабораторный медицинский продукт» и проанализировать ее сильные и слабые стороны, а также внешнюю среду;
- изучить и проанализировать теоретические источники на предмет влияния глобализации цепей поставок на осуществление международных перевозок компании;
- изучить особенности законодательства в области внешнеэкономической деятельности и импорта медицинского оборудования;
- выбрать и обосновать подходящие условия поставки Инкотермс для медицинского оборудования;
- определить возможные варианты международных перевозок и выбрать наиболее предпочтительный из них с учетом заранее выбранных факторов;
- на основе анализа деятельности компании и ее среды разработать дополнительные рекомендации по совершенствованию аспектов деятельности компании, связанных с международными перевозками.

Для достижения цели и выполнения соответствующих задач были использованы такие методы, как системный, критический и сравнительный анализ; SWOT и PEST анализ; метод взвешенной суммы критериев.

Теоретическую основу дипломной работы составляют результаты научных работ фундаментального и прикладного характера в областях логистики и управления цепями поставок, международной логистики, внешнеэкономической деятельности таких ученых как В.И.Черенков, М.А.Парфенов, Т.В.Алесинская, Е.Ф.Прокушев, К.Харланд и др.

Для сбора первичной информации был использован метод интервью с сотрудниками рассматриваемой организации, в том числе сотрудниками отдела логистики (импорта) и отдела продаж; метод запроса коммерческих предложений у ряда транспортно-логистических компаний и их дальнейший анализ. При сборе вторичной

информации были использованы такие методы как изучение и анализ учебной литературы и нормативно-правовой документации по теме, изучение электронных периодических и новостных изданий, анализ рыночных исследований консалтинговых компаний. Источниками вторичной информации являются ресурсы EBSCO, научная электронная библиотека eLibrary и ряд других научных баз данных; законодательство Российской Федерации в сфере внешнеэкономического регулирования, таможенного регулирования, а также в сфере регулирования закупочной деятельности; различные интернет-ресурсы, включая официальные сайты рассматриваемых компаний и сайт делового журнала о здравоохранении Vademecum.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения. Во введении обосновывается актуальность работы и ее практическая значимость, определяются цели и задачи. В первой главе «Анализ деятельности компании «Лабораторный медицинский продукт»» исследуется текущее положение компании, ее внешняя среда, выявляются угрозы и возможности для развития компании. Во второй главе «Теоретические и законодательные основы международных перевозок» исследуются особенности глобальных цепей поставок и международной логистики; проводится анализ существующего законодательства РФ, в том числе особенности регулирования внешнеэкономической деятельности в российских компаниях и особенности регулирования импорта медицинского оборудования, и его влияние на деятельность рассматриваемой компании. В третьей главе «Рекомендации по совершенствованию международных перевозок компании “Лабораторный медицинский продукт”» рассматриваются полученные в результате сбора коммерческих предложений варианты перевозок, предоставленные различными логистическими компаниями, и обосновывается выбор наилучшего варианта на основе перечисленных выше методов. Более того, третья глава посвящена разработке дополнительных рекомендаций по совершенствованию международных перевозок. В заключении происходит обобщение результатов работы.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «ЛАБОРАТОРНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ПРОДУКТ»

## 1.1. Описание компании

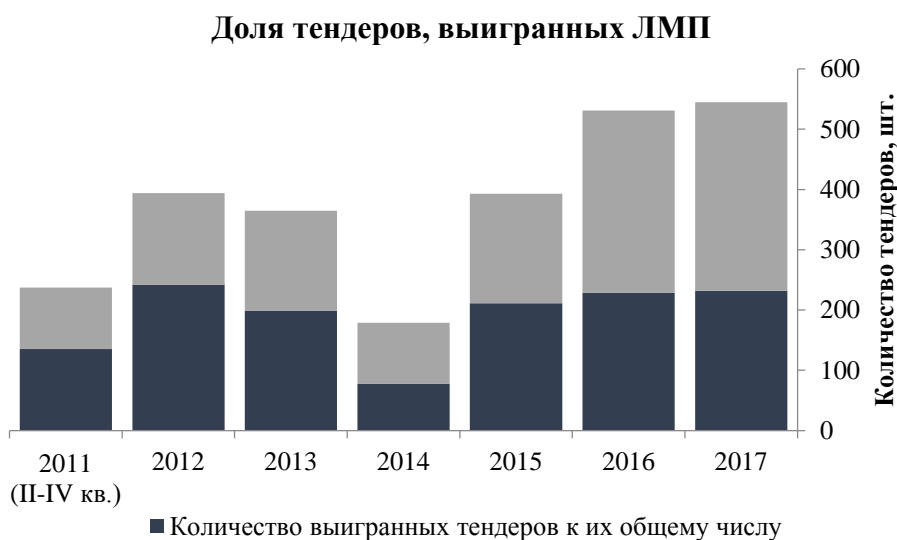
ООО «Лабораторный Медицинский Продукт» (ЛМП) – компания из Санкт-Петербурга, занимающаяся поставками медицинского, лабораторного оборудования, медицинской мебели и расходных материалов. Согласно классификации ОКВЭД, основной вид деятельности компании - Торговля оптовая изделиями, применяемыми в медицинских целях. ЛМП работает на основе заказов от государственных и частных лечебно-профилактических учреждений. Компания также предлагает клиентам монтаж и наладку оборудования, а также поддержку в исправном состоянии в течение периода гарантийного и постгарантийного обслуживания. Кроме этого, ЛМП обучает заказчиков правильной эксплуатации оборудования.

История компании началась в 2004 году, когда в фармацевтической компании ООО «РЦСЗ ЛенМедИнформ» был создан отдел, занимающийся поставками лабораторного и медицинского оборудования. В 2011 году данный отдел был преобразован в самостоятельное юридическое лицо – ООО «Лабораторный Медицинский Продукт».

«Лабораторный медицинский продукт» является эксклюзивным поставщиком лабораторного оборудования и расходных материалов компаний Mindray и Plastilab по Северо-Западному федеральному округу. Эксклюзивность подразумевает наличие договора между производителем и поставщиком, в условиях которого указано, что поставка продукции производителя на определенную территорию может осуществляться только через данного поставщика при условии, что данный поставщик обеспечивает сбыт оговоренного объема продукции за определенный период. Компания также является официальным дилером мировых производителей, таких как Mindray, Draeger, Johnson & Johnson, Фармстандарт-Медтехника, Thermo Fisher Scientific, Greiner Bio-One и Lojer.

Заказчиками компании являются государственные и муниципальные учреждения и, в меньшей степени, частные медицинские центры. Заказы от бюджетных учреждений составляют 95% от общего числа заказов, поступающих ЛМП. Среди главных государственных заказчиков можно выделить Больницу Скорой Медицинской Помощи города Петрозаводск (ГБУЗ БСМП), Военно-медицинскую Академию имени С. М. Кирова в Санкт-Петербурге, ГБУЗ ЛО «Выборгский роддом»; среди частных медицинских центров – «ЭкспрессМедСервис» и Лабораторию «ЛИИС». С государственными

заказчиками ЛМП работает через торговые платформы, такие как РТС-тендер, Сбербанк-АСТ, Фабрикант.ру, на которых проводятся тендеры на закупку оборудования. За время своего существования ЛМП выиграл более 50% таких тендеров, диаграмму с динамикой количества выигранных тендеров к общему числу участия в них по годам можно видеть на Рисунке 1. Частные медицинские центры в основном выходят на компанию сами.



Составлено по: «Информационный ресурс СПАРК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения: 15.02.2018).

*Рис. 1 Доля тендеров, выигранных ЛМП*

Компания поставляет на рынок широкий ассортимент товаров. Основными видами поставок компании являются:

- Медицинское оборудование (в том числе ультразвуковое диагностическое оборудование, наркозно-дыхательная аппаратура, оборудование для физиотерапии);
- Лабораторное оборудование (в том числе биохимические и гематологические анализаторы, оборудование для иммуноферментного анализа);
- Расходные материалы (в том числе реагенты для лабораторного оборудования и лабораторный пластик);
- Медицинская мебель (в том числе медицинские кровати и реанимационные каталки);
- Стерилизационное и дезинфекционное оборудование;
- Научно-исследовательское оборудование (в том числе нагревательные плиты и анализаторы).



Компания ведет свою деятельность на территории Северо-Западного Федерального округа, а также, начиная с 2014 года, на территории Республики Крым. В отдаленных областях ЛМП ведет свою деятельность через партнеров, так называемых компаний-субдилеров, которым перепродается по скидке оборудование, закупаемое ЛМП, и далее партнер сам осуществляет доставку оборудования в свой регион и его установку. ЛМП проводит обучение сотрудников партнеров техническому обслуживанию оборудования.

Штат сотрудников состоит из 32 человек. Генеральным директором компании является Эль-Хараке Монзер Ахмед. Организационная структура компании изображена на Рисунке 2. Данная структура является функциональной с четким выделением отделов по признаку специализации. К положительным сторонам такой структуры можно отнести то, что сотрудники сгруппированы по функциональным областям, что позволяет им работать более эффективно по причине обмена профессиональными навыками и, как следствие, повышением профессионализма. Более того, в такой структуре соблюдается принцип единства распоряжения, что означает исключение таких ситуаций, когда указания дают сразу несколько менеджеров. К недостаткам такой структуры в общем случае можно отнести сложность коммуникации различных подразделений. Однако в компании ЛМП такая проблема практически отсутствует, так как коллектив небольшой, и находится на небольшой офисной площади, что только способствует коммуникации между сотрудниками.

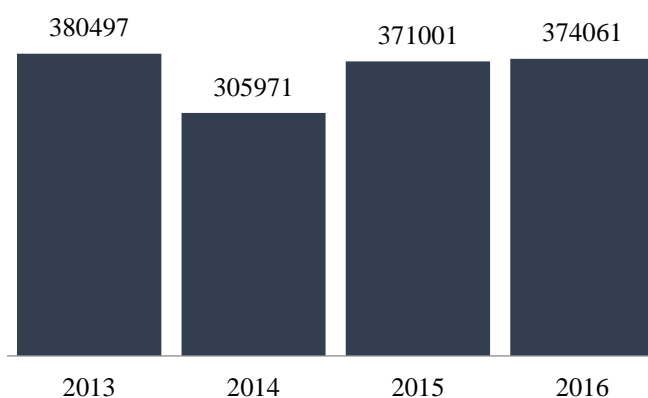


Составлено по: Сайт компании «Лабораторный медицинский продукт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://labmedproduct.ru/> (дата обращения: 15.02.2018).

**Рис. 2** Организационная структура ЛМП

Динамика выручки компании представлена на Рисунке 3. Можно видеть, что выручка является относительно постоянной и стабильной, за исключением 2014 года, года кризиса, когда в компанию поступало меньше заказов, чем обычно.

### Выручка ЛМП, тыс. руб.



Составлено по: «Информационный ресурс СПАРК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения: 15.02.2018).

**Рис. 3** Выручка ЛМП за 2013-2016 гг.

## **Конкуренты**

На рынке медицинского оборудования основная конкуренция идет между поставляемыми марками, а не между самими поставщиками. Какие-то бренды, поставляемые ЛМП, не вызывают сомнений, так как давно завоевали доверие – это Johnson&Johnson, General Electric Healthcare, Siemens, в то время как другие бренды, например, Mindray только начинают становиться известными. В данном случае задачей российского поставщика является формирование доверия и спроса на поставляемую им продукцию. Именно для этого ЛМП в партнерстве с Mindray проводит обучающие семинары на базе производителя.

Если рассматривать конкуренцию именно с точки зрения поставщиков на российском рынке, то их можно классифицировать следующим образом<sup>1</sup>:

1. Отечественные фирмы-производители
2. Крупные зарубежные фирмы-производители, самостоятельно представленные на российском рынке
3. Совместные предприятия, организовавшие производство на территории РФ
4. Компании-дистрибьюторы, организующие ввоз и сбыт техники, а также осуществляющие маркетинговые и рекламные мероприятия (к этой категории относится ЛМП).

Все вышеперечисленные категории поставщиков ведут борьбу за заказы на российском рынке и, в частности, в регионах, где присутствует ЛМП. К конкурентам компании из первой категории можно отнести «Еламед» и «Нейрософт» ; ко второй – «Thermo Fisher Scientific»; к третьей – Фармстандарт – Медтехника и «Dixon»; к четвертой – «Альфа Мобили» и «Сонар».

### **1.2. Состояние международных перевозок ЛМП из Китая**

Одним из направлений перевозок компании является доставка оборудования из Китая, из города Шеньжень, где находится один из главных производителей медицинского и лабораторного оборудования, с которым сотрудничает «Лабораторный медицинский продукт». Оборудование доставляется в Санкт-Петербург даже при нахождении конечного заказчика в другом регионе, например, в Крыму. В таких случаях

---

<sup>1</sup> Виленский А.В. Российский медико-технический рынок: состояние, проблемы, перспективы. / А. В. Виленский, В. Н. Федосеев // Экономический вестник фармации. — 2002. — № 10. — Режим доступа: [http://www.medtexnika.ru/spec/articles/art\\_08.htm](http://www.medtexnika.ru/spec/articles/art_08.htm) (дата обращения: 11.02.2018)

оборудование перевозится из Санкт-Петербурга до места назначения автотранспортом ЛМП.

В настоящее время международная перевозка оборудования осуществляется на условиях СІР. Представитель компании ЛМП сообщила, что на данный момент у компании существует лишь один вариант перевозки оборудования указанного поставщика – это перевозка воздушным транспортом, осуществляемая авиакомпанией Emirates по маршруту Гонконг – Дубай – Санкт-Петербург. По информации представителя компании ЛМП, доставка посредством данного перевозчика сопряжена с рисками потери груза на перегрузке в Дубае – это происходило несколько раз.

Компания работает со специфическим грузом – медицинским оборудованием. Помимо хрупкости, сложность заключается в том, что большинство видов медицинского оборудования, доставляемого из Шеньчжэня, содержит в комплектации литий-ионную батарею. Такие батареи относятся к категории опасных грузов (9 класс опасности<sup>2</sup>), поэтому многие логистические компании не принимают данный вид груза к перевозкам или принимают, но с рядом условий. Перевозки опасных грузов авиакомпаниями регулируются Международной ассоциацией воздушного транспорта (ИАТА)<sup>3</sup>. С каждым годом правила перевозки опасных грузов, в частности батарей, ужесточаются<sup>4</sup>. Уже сейчас многие авиакомпании отказываются от приема батарей на борт к перевозке<sup>5</sup>, и есть риск, что Emirates может последовать за ними.

Таможенное оформление при импорте происходит с помощью таможенного брокера, услугами которого уже на протяжении долгого времени пользуется ЛМП.

Каждая международная перевозка совершается на основе международного контракта между компаниями ЛМП и Mindray. Оплата происходит посредством банковского перевода.

---

<sup>2</sup> Классификация опасных грузов и веществ [Электронный ресурс] //Таможня.ру. — Режим доступа: <http://www.tamognia.ru/transport/adr/classes/> (дата обращения: 25.02.2018).

<sup>3</sup> Сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iata.org/> (дата обращения: 01.03.2018).

<sup>4</sup> 2017 Lithium Battery Guidance Document [Электронный ресурс] // Сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА). – Режим доступа: <https://www.iata.org/whatwedo/cargo/dgr/Documents/lithium-battery-guidance-document-2017-en.pdf> (дата обращения: 01.03.2018).

<sup>5</sup> Правила перевозки опасных грузов ИАТА [Электронный ресурс] // Сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА). – Режим доступа: <https://www.iata.org/whatwedo/cargo/dgr/Documents/DGR59-Addendum1-RU.pdf> (дата обращения: 01.03.2018).

### 1.3. PEST анализ

Данный раздел посвящен проведению PEST анализа, а именно выявлению факторов внешней среды, которые влияют на рынок медицинского оборудования и компанию ЛМП, и характера их влияния.

#### 1.3.1. Политические факторы

##### *Политика импортозамещения иностранного медицинского оборудования отечественным*

Согласно «Стратегии развития медицинской промышленности РФ на период до 2020 года», утвержденной приказом Минпромторга России от 31.01.2013<sup>6</sup>, целью является увеличение доли отечественных медицинских изделий во внутреннем потреблении до 40%. В 2016 году этот показатель составил 20,2%<sup>7</sup> и эта доля продолжает расти. Также существует «Перечень отдельных видов медицинских изделий, происходящих из иностранных государств, в отношении которых устанавливаются ограничения допуска для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд», утвержденный постановлением Правительства Российской Федерации от 5 февраля 2015 г. N 102, который продолжает пополняться: существуют множество проектов о внесении новых пунктов в этот перечень. Целью такого перечня является повышение спроса на продукцию российских производителей.

##### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

Во-первых, на российском рынке появляется все больше отечественного оборудования, так как государство побуждает государственные и муниципальные медицинские учреждения закупать именно оборудование российских производителей. Во-вторых, возможность приобретения зарубежного оборудования и его количество на российском рынке сокращается из-за ограничения на закупку отдельных видов медицинских изделий.

---

<sup>6</sup> Приказ Минпромторга России от 31.01.2013 N 118 "Об утверждении Стратегии развития медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года" [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=145833&fld=134&dst=1000000001.0&rnd=0.9911594010696341#05418638937533335> (дата обращения: 11.02.2018).

<sup>7</sup> Фармацевтическая и медицинская промышленность: некоторые важные результаты и показатели 2016 года [Электронный ресурс] // Правительство Российской Федерации. — 2017. — Режим доступа: <http://government.ru/info/27213/> (дата обращения: 20.02.2018).

### *Влияние на компанию ЛМП*

Так как основным фокусом компании являются зарубежные поставщики, такая политика государства может снизить количество тендеров, в которых может участвовать ЛМП, и повлиять на деятельность компании в целом.

### ***Необходимость разрешительной документации для импорта медицинского оборудования***

По законодательству РФ, любое медицинское оборудование должно быть зарегистрировано в Реестре медицинских изделий<sup>8</sup>. Более того, многие виды оборудования должны получить декларацию о соответствии<sup>9</sup>, а оборудование, являющееся радиоэлектронным средством (РЭС) или высокочастотным устройством (ВЧУ), должно получить заключение радиочастотного центра и лицензию Минпромторга<sup>10</sup>.

### *Влияние на рынок медицинского оборудования и на компанию ЛМП в частности*

Как для ЛМП, так и для рынка в целом, такое законодательство означает издержки на оформление этих документов, причем как денежные, так и временные. Более того, это затрудняет прохождение таможенных процедур.

### ***Высокий уровень сговора при закупках медицинского оборудования***

Муниципальные и государственные медицинские учреждения закупают медицинское оборудование на электронных торговых площадках, на основе законов 44-ФЗ и 223-ФЗ. При закупке товаров, цена которых превышает 100 тысяч рублей, законодательство предписывает открытие конкурса (тендера). Такое законодательство предназначено для повышения эффективности закупочной деятельности и обеспечения конкурентной борьбы. Однако часто происходит «подстраивание» требуемых технических параметров и условий обслуживания под определенного поставщика по предварительной договоренности поставщика и заказчика.

---

<sup>8</sup> Постановление Правительства РФ от 27.12.2012 N 1416 (ред. от 10.02.2017) "Об утверждении Правил государственной регистрации медицинских изделий" [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_140066/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_140066/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/) (дата обращения: 20.02.2018).

<sup>9</sup> Постановление Правительства РФ от 01.12.2009 N 982 (ред. от 21.02.2018) "Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии" [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94853/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94853/) (дата обращения: 22.02.2018).

<sup>10</sup> О мерах нетарифного регулирования : Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 21.04.2015 N 30 (ред. от 13.12.2017) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_178556/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178556/) (дата обращения: 10.03.2018).

### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

Такая система сговора подрывает конкуренцию на рынке, не позволяя другим поставщикам «побороться» за закупку, изначально «предназначенную» для определенного поставщика. Более того, позиции компаний на рынке теряют свою динамику, так как рыночные доли изменяются медленно, а начинающим компаниям сложно пробиться, что опять же неблагоприятно влияет на конкурентную среду на рынке.

### *Влияние на компанию ЛМП*

Влияние этого фактора на рассматриваемую компанию можно рассматривать как с положительной, так и с отрицательной стороны. С одной стороны, ЛМП может обеспечить себе определенный круг заказчиков и, соответственно, гарантировать выручку. С другой – шансы расширить клиентскую базу кардинально снижаются, что мешает компании увеличивать рыночную долю.

## **1.3.2. Экономические факторы**

### *Инфляция*

Инфляция в России по итогам 2017 года составила всего 2,5%. Касательно прогноза инфляции на 2018-2019 гг. эксперты расходятся во мнениях: Минэкономразвития придерживается оптимистического прогноза в 4%, тогда как зарубежные аналитики в рейтинговом агентстве Fitch Ratings прогнозируют инфляцию на уровне 5,5%<sup>11</sup>.

### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

При росте инфляции покупательная способность медицинских учреждений, как государственных, так и частных, снижается. Как следствие, снижается и количество приобретаемого медицинского оборудования.

### *Влияние на компанию ЛМП*

Так как период погашения дебиторской задолженности в компании достаточно большой и равен 92 дням, за этот временной лаг покупательная способность, или ценность, доходов снижается при росте уровня инфляции. Таким образом, из-за такого разрыва между моментом отгрузки и поступлением денег за товар компания недополучает доход. Чем выше уровень инфляции, тем большее влияние будет оказано на денежные средства компании.

---

<sup>11</sup> Прогноз уровня инфляции на 2018 год в России [Электронный ресурс] // Открытие и ведение бизнеса «Мой бизнес». — Режим доступа: <http://my-biz.ru/prognozy-i-analitika-v-biznese/prognoz-inflyacii-2018> (дата обращения: 25.02.2018).

### ***Переход на расчеты в юанях при импорте из Китая***

Российские и китайские компании все активнее переходят на расчеты в национальной валюте: в случае импорта в Россию из Китая – в валюте Китая – юанях. В 2015 году 9% китайских поставок российские компании оплатили юанями, в 2017 – уже 15%.<sup>12</sup> Одной из причин этого является политика китайского правительства по усилению своей валюты на мировой арене.<sup>13</sup> По словам Центробанка, расчет в национальных валютах является выгодным для обеих сторон: увеличивается скорость платежей и снижается стоимость, так как отсутствуют комиссии за переводы валют.<sup>14</sup>

### ***Влияние на рынок медицинского оборудования и компанию ЛМП***

Если российский поставщик работает с китайскими компаниями, то переход на юани сократит время, затраченное на совершение платежа, а также комиссии, возникающие при конвертации валют в доллар и обратно.

### ***Колебания курсов валют***

На данный момент, расчеты при импорте из Китая в Россию на 85% выполняются в долларах США.<sup>15</sup> Обращаясь к динамике курса доллара по отношению к рублю за 2017-2018 год (см. Рисунок 4), колебания курса нельзя назвать предсказуемыми. В условиях неустойчивой экономической ситуации в России нельзя наверняка ожидать, что курс доллара будет придерживаться определенного уровня. В результате, с учетом того, что между подписанием контракта и платежом по нему существует временной разрыв, возникает валютно-курсовой риск, что наносит ущерб одной из сторон. При переходе в расчеты на юани этой стороной будет являться российский импортер.

---

<sup>12</sup> Деревянко, О. Обход доллара: почему российские и китайские компании готовы использовать в расчётах рубли и юани [Электронный ресурс] // Сетевое издание rt.com. – 2018. – Режим доступа: <https://russian.rt.com/business/article/501618-rubl-yuan-raschet-biznes> (дата обращения: 10.04.2018).

<sup>13</sup> Никитина, Н. Китайский сюрприз: с чем связан максимальный с 2015 года рост курса юаня к доллару [Электронный ресурс] // Сетевое издание rt.com. – 2018. – Режим доступа: <https://russian.rt.com/business/article/498781-yuan-kitai-dollar-ykreplenie> (дата обращения: 10.04.2018).

<sup>14</sup> Деревянко, О. Обход доллара: почему российские и китайские компании готовы использовать в расчётах рубли и юани [Электронный ресурс] // Сетевое издание rt.com. – 2018. – Режим доступа: <https://russian.rt.com/business/article/501618-rubl-yuan-raschet-biznes> (дата обращения: 10.04.2018).

<sup>15</sup> Там же.





Источник: Динамика курса Доллара США [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: <http://www.banki.ru/products/currency/usd/> (дата обращения: 16.05.2018).

**Рис. 4** Динамика курса доллара к рублю, 2017-2018 гг

#### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

Ослабление рубля, к примеру, может привести к увеличению стоимости зарубежного оборудования, что может вызывать переключение заказчиков на отечественное оборудование, цена которого ниже. В целом, колебания курса вызывают изменение цен на рынке на импортное оборудования, напрямую не влияя на цены отечественного.

#### *Влияние на компанию ЛМП*

Так как компания в основном работает с иностранными поставщиками, в частности с китайским Mindray, риски, возникающие в связи с колебанием курса доллара (валюта, в которой на данный момент осуществляются расчеты между ЛМП и поставщиками), возрастают. При переходе на расчеты с китайским поставщиком в юанях валютно-курсовой риск будет касаться колебания курса рубля по отношению к юаню. Также стоит отметить, что компания часто работает с поставщиками на условиях отсрочки части платежа, что, при скачках курса валюты, изменяет итоговую стоимость оборудования в рублях.

#### *Увеличение расходов на здравоохранение*

Президент России В.В.Путин назвал здравоохранение одной из приоритетных отраслей. В подтверждение своим словам, он поручил увеличить расходы на здравоохранение в целом и на закупки медицинского оборудования для тяжелобольных в

частности. По данным Минфина, расходы на здравоохранение составят 4,1% в 2018 году по сравнению с 3,8% в 2016 году.<sup>16</sup>

#### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

Ввиду увеличения финансирования государственных медицинских учреждений, прогнозируется увеличение спроса на некоторые виды медицинского оборудования, так как государственные медицинские учреждения будут обновлять оборудование.

#### *Влияние на компанию ЛМП*

Ввиду присутствия в каталоге компании оборудования для тяжелобольных, спрос на него со стороны государственных медицинских учреждений может увеличиться.

#### *Рост рынка коммерческой медицины*

По данным Росстата, число частных медицинских учреждений растет на 7% в год в среднем, что отражена на графике на Рисунке 5. Росту рынка также свидетельствует увеличение объема предоставляемых платных услуг – с 425 млрд рублей в 2010 году до 672 млрд в 2015 году.<sup>17</sup> Более того, по данным опроса крупнейших частных многопрофильных клиник, который проводила компания ЕУ, 48% респондентов прогнозируют рост рынка коммерческой медицины на 5-10%. Среди факторов роста данного рынка ЕУ отмечает сокращение предоставляемых услуг по полису ОМС, низкий уровень медицинской помощи в государственных учреждениях, связанный с сокращением штата врачей и медперсонала, низкий уровень сервиса.<sup>18</sup>

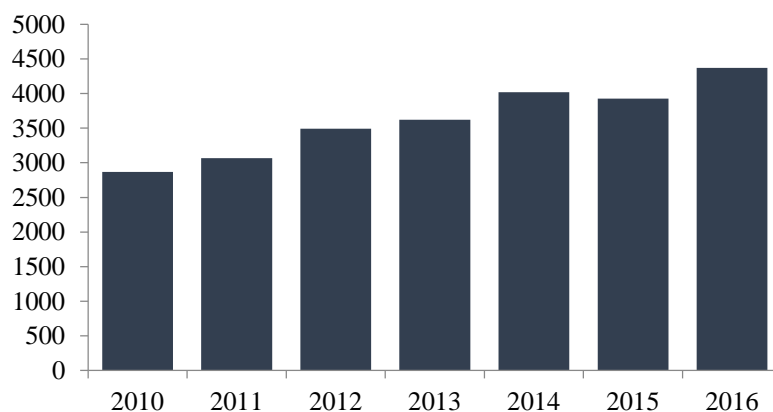
---

<sup>16</sup> Пахомов, А. Расходы на медицину в 2018 году вырастут до 4,1% от ВВП [Электронный ресурс] // Деловой журнал Vademecum. – 2017. – Режим доступа: <https://vademec.ru/news/2017/12/14/finansirovanie-zakupok-lekarstv-i-oborudovaniya-dlya-onkologicheskikh-uchrezhdeniy/> (дата обращения: 25.02.2018).

<sup>17</sup> Российский рынок частной медицины 2016 [Электронный ресурс] // РБК. Исследования рынков. – 2016. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/research/issue/48604/> (дата обращения: 08.04.2018).

<sup>18</sup> Исследование рынка коммерческой медицины в России [Электронный ресурс] // Ernst & Young. – 2017. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-health-care-report-2017-rus/\\$FILE/ey-health-care-report-2017-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-health-care-report-2017-rus/$FILE/ey-health-care-report-2017-rus.pdf) (дата обращения: 08.04.2018).

### Число частных медицинских учреждений



Составлено по: Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 18.02.2018).

**Рис. 5** Число частных медицинских учреждений

#### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

Рост количества частных медицинских учреждений означает повышение спроса на медицинское оборудование. Более того, у частных учреждений нет обязанности следовать процедуре госзакупок, вследствие чего такие организации более свободны в выборе поставщиков медицинского оборудования.

#### *Влияние на компанию ЛМП*

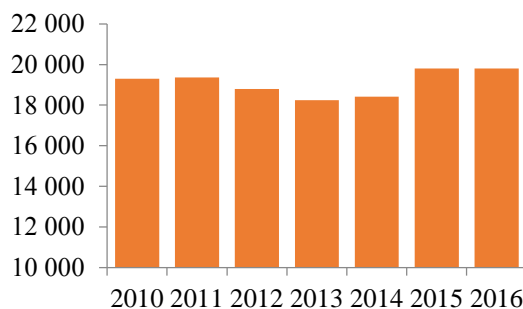
Ввиду небольшого внимания ЛМП к частным медицинским клиникам, компания упускает возможности для своего расширения и развития. В то же время, конкуренты, более ориентированные на частный сектор, могут получить дополнительную прибыль за счет этого активно развивающегося сегмента.

### **1.3.3. Социо-культурные факторы**

#### ***Сокращение числа больниц при сохранении общего числа медицинских учреждений***

Согласно Росстату, как всероссийскому отделению, так и региональным, в которых оперирует компания ЛМП, тренда в динамике количества лечебно-профилактических организаций нет (см. Рисунок 6), средний рост равен практически нулю. Однако число больничных организаций снижается, что можно видеть на Рисунке 7.

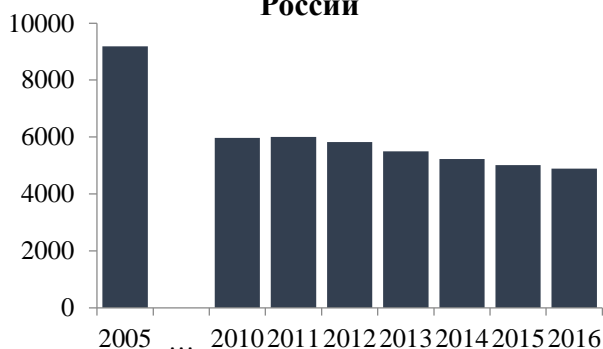
### Число государственных медицинских учреждений в России



Составлено по: Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 18.02.2018).

**Рис. 6** Число государственных медицинских учреждений в России

### Количество государственных больничных организаций в России



Составлено по: Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 18.02.2018).

**Рис. 7** Количество государственных больничных организаций в России

#### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

Учитывая, что общее количество медицинских учреждений остается примерно на одном уровне, можно предположить, что в целом количество заявок на заказ медицинского оборудования различных категорий не изменяется.

#### *Влияние на компанию ЛМП*

Основную долю в выручке компании занимает оборудование, предназначенное для оснащения именно больничных организаций. Факт сокращения числа больниц может негативно сказаться на финансовом положении рассматриваемой компании, однако это

изменение не будет кардинальным ввиду увеличения числа медицинских учреждений в целом.

### *Недостаток квалифицированного персонала*

Для установки и обслуживания медицинского оборудования нужны люди с особой специальностью - электромеханик по ремонту и обслуживанию электронной медицинской аппаратуры. Стать таким специалистом можно, окончив обучение в одном из колледжей, где происходит обучение студентов по специальности «Монтаж, техническое обслуживание и ремонт медицинской техники». Обучение такой специальности производят всего лишь 3 колледжа в РФ, которые в сумме предоставляют 75 бюджетных мест ежегодно.<sup>19</sup> Сама специальность появилась и была утверждена Министерством образования и науки РФ лишь в 2014 году<sup>20</sup>. В результате исследования рынка образования по этой специальности оказалось, что в Санкт-Петербурге и СЗФО, главном регионе деятельности ЛМП, таких специалистов не выпускают. Таким образом, следует вывод о том, что специалистов, необходимых для установки и наладки оборудования, очень мало, и они только начинают появляться. С этим согласен и руководитель Института развития общественного здравоохранения Ю. А. Крестинский, говоря, что недостаточно наличия современной медицинской техники, нужны еще и профессиональные люди, которые будут ее обслуживать.<sup>21</sup>

### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

Из-за дефицита специалистов компаниям-поставщикам медицинского оборудования сложно найти квалифицированных специалистов на рынке труда. То есть компании, которым удалось найти таковых, получают большое конкурентное преимущество. Также стоит отметить, что присутствие таких ценных специалистов в штате компании влечет высокий уровень зарплат, что повышает общие затраты.

---

<sup>19</sup> Сайт Учеба.ру [Электронный ресурс]. — 2018. — Режим доступа: <https://www.ucheba.ru/for-abiturients/speciality/52343> (дата обращения: 08.04.2018).

<sup>20</sup> Приказ Минобрнауки России от 28.07.2014 N 820 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 12.02.07 Монтаж, техническое обслуживание и ремонт медицинской техники" (Зарегистрировано в Минюсте России 19.08.2014 N 33634) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_169259/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169259/) (дата обращения: 08.04.2018).

<sup>21</sup> В каком направлении меняется российское здравоохранение? [Электронный ресурс] // Информационно-аналитическое агентство «Деловые новости». — 2014. — Режим доступа: <http://delonovosti.ru/editor/2183-v-kakom-napravlenii-menyetsya-rossiyskoe-zdravooxranenie.html> (дата обращения: 01.03.2018).

#### *Влияние на компанию ЛМП*

При необходимости увеличивать штат сотрудников, которые занимаются сервисом оборудования, компания может столкнуться со сложностью в нахождении квалифицированных специалистов.

### **1.3.4. Технологические факторы**

#### *Инновации в медицинском оборудовании*

Учеными постоянно разрабатываются новые виды оборудования, а также модернизируется старое. Так, один из главных поставщиков компании ЛМП, Mindray, регулярно разрабатывает и вводит в производство новые виды оборудования, которые предварительно освещаются на специализированных выставках.<sup>22</sup> Новое, или обновленное, оборудование, как правило, превосходит старое по эффективности, и поэтому становится желанным с точки зрения заказчика.

#### *Влияние на рынок медицинского оборудования*

Благодаря появлению нового оборудования компании, занимающиеся торговлей медицинского оборудования могут расширить ассортимент. Медицинские же учреждения получают более широкий выбор оборудования, в особенности те, которые менее связаны бюджетом, а именно частные медицинские учреждения.

#### *Влияние на компанию ЛМП*

Компания ЛМП может расширять ассортимент благодаря новому оборудованию на рынке, однако новое оборудование, согласно российскому законодательству, нужно регистрировать и сертифицировать, что подразумевает дополнительные издержки. Однако в долгосрочной перспективе расширение ассортимента благоприятно скажется на положении компании на рынке, особенно если это оборудование заказать у другой компании будет невозможно.

В Таблице 1 представлено резюме факторов внешней среды PEST.

---

<sup>22</sup> Mindray's Innovations Shined at the 77th CMEF [Электронный ресурс] // Сайт компании Mindray. – Режим доступа: [http://www.mindray.com/en/news/details/Mindray\\_s\\_Innovations\\_Shined\\_at\\_the\\_77th\\_CMEF.html](http://www.mindray.com/en/news/details/Mindray_s_Innovations_Shined_at_the_77th_CMEF.html) (дата обращения: 05.04.2018).

**Таблица 1** Факторы внешней среды PEST

<b>Политические факторы</b>	<b>P</b>	<b>Экономические факторы</b>	<b>E</b>
1. Политика импортозамещения иностранного медицинского оборудования отечественным 2. Необходимость разрешительной документации для импорта медицинского оборудования 3. Высокий уровень сговора при закупках медицинского оборудования		1. Инфляция 2. Переход на расчеты в юанях при импорте из Китая 3. Колебания курсов валют 4. Увеличение расходов на здравоохранение 5. Рост рынка коммерческой медицины	
<b>Социо-культурные факторы</b>	<b>S</b>	<b>Технологические факторы</b>	<b>T</b>
1. Сокращение числа больниц при сохранении общего числа медицинских учреждений 2. Недостаток квалифицированного персонала		1. Инновации в медицинском оборудовании	

#### **1.4. SWOT-анализ**

Для выявления слабых и сильных сторон компании «Лабораторный медицинский продукт», а также возможностей и угроз окружающей среды, в которой ведет свою деятельность компания, был составлен SWOT-анализ, представленный в Таблице 2.

**Таблица 2** Матрица SWOT-анализа

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Наличие статуса эксклюзивного поставщика 2. Наличие спецпредложений 3. Широкая география заказчиков	1. Слабое продвижение своего бренда 2. Недостаток внимания к рынку коммерческой медицины 3. Зависимость от иностранных производителей
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Увеличение количества частных медицинских учреждений 2. Непрерывные инновации в сфере медицинского оборудования	1. Ориентация государства на российских производителей медоборудования 2. Нестабильность курсов валют 3. Насыщенность рынка в основном регионе

Далее рассмотрим подробнее все аспекты, упомянутые в Таблице 2.

### **1.4.1. Сильные стороны**

#### ***Наличие статуса эксклюзивного поставщика***

Будучи эксклюзивным поставщиком отдельных товаров Plastilab и Mindray, компания ЛМП обладает выраженным преимуществом на рынке СЗФО. Такое преимущество исходит из того, что все медицинские учреждения, которые хотели бы приобрести лабораторное оборудование или расходные материалы данных производителей, могут приобрести их исключительно у компании ЛМП. Более того, приобретя лабораторное оборудование, учреждения будут вынуждены покупать расходные материалы – реагенты для этого оборудования. Таким образом, наличие такого статуса обеспечивает регулярное поступление заказов от медицинских учреждений.

#### ***Наличие спецпредложений***

Такая система спецпредложений выражается в двух аспектах. Первый – спецпредложения на сайте, которые направлены в основном на коммерческих заказчиков – таким путем компания привлекает частные медицинские центры к сотрудничеству. Второй – спецпредложения для партнеров, которые находятся в регионах. Как уже было упомянуто, компания ЛМП перепродает оборудование партнерам для дальнейшего сбыта в своем регионе. Именно с помощью этой системы субдилеры получают возможность получить доход на разнице в цене оборудования для них самих и для конечного клиента. ЛМП, в то же время, получает объем заказов, необходимый для поддержания экономии на масштабе.

#### ***Широкая география заказчиков***

Компания предоставляет свои услуги не только там, где она базируется (Санкт-Петербург и ЛО), но и за пределами этого региона. Это возможно благодаря разветвленной сети субдилеров-партнеров, которые работают с ЛМП на основе скидок на покупку уже поставленной продукции производителей. Это позволяет обеспечить постоянство заказов и диверсификацию рисков, так как если в одном из регионов партнер ЛМП окажется неспособен продолжать деятельность, на компании это значительно не отразится.



## **1.4.2. Слабые стороны**

### ***Слабое продвижение своего бренда***

По словам представителя компании, на рынке медицинского оборудования очень важно продвижение бренда производителя оборудования, особенно если оборудование этого производителя является относительно новым на рынке. При этом ЛМП не заостряет внимание на позиционировании своего собственного бренда. Это выражается и в отсутствии хорошо разработанного сайта, и в отсутствии сотрудников, которые бы этим напрямую занимались. Более того, сайт компании не оптимизирован под поисковые системы, в особенности это относится к поисковой системе Яндекс (около 56% пользователей используют именно ее<sup>23</sup>): при поисковом запросе «Поставщик лабораторного оборудования СПб» в этой системе официальный сайт ЛМП появляется только лишь на шестой странице. Все это снижает шанс нахождения поставщика частными медицинскими центрами, и, вследствие этого, компания теряет потенциальных клиентов из коммерческого сегмента рынка лабораторного и медицинского оборудования.

### ***Недостаток внимания к рынку коммерческой медицины***

Как уже было упомянуто выше, компания не способствует появлению новых клиентов из частного сектора. По словам представителя компании, доля коммерческих заказов в выручке очень мала, основной акцент идет на государственные закупки. Компания объясняет такое положение дел тем, что работа с коммерческими компаниями является довольно рискованной, так как заказчик в итоге может оказаться неплатежеспособным. В случае бюджетных учреждений такого не происходит, так как, даже при задержке оплаты, есть уверенность в том, что деньги будут перечислены, так как организация находится на государственном финансировании и «никуда не денется». Однако проблема рискованности работы с частными медицинскими учреждениями решается 100%-ой предоплатой. Конечно, далеко не все коммерческие организации согласятся на такие условия. Но при малом количестве потенциальных клиентов из-за слабого продвижения бренда, количество тех, кто может согласиться на такие условия, также мало.

### ***Зависимость от иностранных производителей***

В пуле производителей ЛМП почти все компании – иностранные. При взаимоотношениях с контрагентами за рубежом возникают дополнительные риски.

---

<sup>23</sup> Шмырова, В. «Яндекс» отвоевал у Google поиск на смартфонах и планшетах [Электронный ресурс] // Интернет-издание CNews. – 2018. – Режим доступа: [http://www.cnews.ru/news/top/2018-02-15\\_yandeks\\_narastil\\_vyruchkupribyl\\_i\\_dolyu\\_v\\_mobilnom](http://www.cnews.ru/news/top/2018-02-15_yandeks_narastil_vyruchkupribyl_i_dolyu_v_mobilnom) (дата обращения: 01.03.2018).

Например, к таким рискам относится валютный риск, который реализуется при скачках курса рубля по отношению к доллару – валюте, в которой проводятся операции с производителями. При неблагоприятных скачках курса валют, или реализации других международных рисков, приводящих к невозможности работы или трудностям в работе с иностранными поставщиками, у компании практически отсутствует «запасной аэродром» в виде российских поставщиков. В дополнение к этому, в сочетании с ориентацией государства на импортозамещение зарубежного медицинского оборудования отечественным, данная слабая сторона может стать фатальной для успешного функционирования ЛМП на рынке.

### **1.4.3. Возможности**

#### ***Увеличение количества частных медицинских учреждений***

Исходя из проведенного PEST-анализа, на рынке появляется все больше и больше частных медицинских центров, которые заинтересованы в приобретении оборудования. Заказ оборудования через местных поставщиков для них выгоднее, чем заказывать самим у производителей, из-за экономии на масштабе, имеющейся у поставщиков при доставке. Поэтому частные клиники будут искать компании, которые готовы поставить им медицинское оборудование, – к таким компаниям относится и ЛМП. При условии, что компания обратит большее внимание на данный сегмент рынка, перед ней откроются дополнительные возможности для продаж.

#### ***Непрерывные инновации в сфере медицинского оборудования***

Появление новых разработок в данной сфере позволяет производителям и, соответственно, поставщикам расширять ассортимент или усовершенствовать устаревшее оборудование. ЛМП также может использовать эту возможность и постоянно пополнять свой ассортимент новыми разработками. Заказчики, в особенности частные, будут обращать внимание на новейшее оборудование и, вполне возможно, его заказывать, например, для создания конкурентного преимущества.

### **1.4.4. Угрозы**

#### ***Ориентация государства на российских производителей медоборудования***

Обращаясь к результатам PEST анализа, можно отметить, что государство всерьез настроено на защиту российских производителей медицинского и лабораторного оборудования: ограничивается ввоз отдельных видов оборудования, государство побуждает бюджетные учреждения закупать все больше оборудования у российских

фирм. Это является угрозой для рассматриваемой компании, так как она поставляет на рынок в основном оборудование зарубежных производителей, и такие ограничения могут поставить под угрозу благосостояние компании.

### ***Нестабильность курсов валют***

Как уже было упомянуто в PEST анализе, колебания курса доллара становятся причиной рисков для ЛМП из-за ориентации на работу с иностранными производителями, а также из-за работы на условиях отсрочки части платежа. Резкое ослабление рубля может приводить к снижению прибыли компании.

### ***Насыщение рынка в основном регионе***

Рынок медицинского оборудования на территории СЗФО почти полностью поделен между существующими компаниями-поставщиками, аналогичными ЛМП. В данном случае речь идет о государственных лечебно-профилактических учреждениях, беря во внимание то, что именно эта категория клиентов является основной у ЛМП. В условиях насыщенности рынка конкуренты могут увеличивать свою долю только путем переманивания заказчиков. Однако бюджетные медицинские учреждения, однажды найдя «своего» поставщика, остаются ему лояльны. Это возможно вследствие распространенности системы сговора при госзакупках между поставщиками и клиентами. Таким образом, наращивание доли рынка среди бюджетных учреждений в домашнем регионе представляется малореальным.

## **Выводы по главе 1**

По результатам проведенного в данной главе анализа деятельности компании ЛМП, ее слабых и сильных сторон и внешней среды, в которой действует компания можно выделить три наиболее проблемные уязвимые зоны компании. Во-первых, это ориентация компании на иностранных поставщиков в условиях политики импортозамещения медицинского оборудования. При запрете ввоза ключевых категорий оборудования государством ЛМП может потерять своих основных поставщиков, а именно зарубежных производителей. Так называемой «подушки безопасности» из отечественных производителей у компании не имеется. Во-вторых, в условиях растущего рынка коммерческой медицины недостаток внимания к частному сектору со стороны ЛМП (на данный момент у компании всего три коммерческих клиента) может стать причиной упущенной дополнительной прибыли. Более того, отсутствие диверсификации заказчиков может влечь за собой коммерческие риски: в случае попадания компании в Реестр недобросовестных поставщиков по тем или иным причинам, когда ведение бизнеса B2G

оказывается под угрозой, единственной возможностью может быть работа с частными клиентами, однако при отсутствии наработанного пула таких клиентов, их может быть сложно найти. Нарращение базы таких клиентов осложняется еще и тем, что ЛМП не уделяет достаточно внимания продвижению своего бренда и оптимизации своего сайта, что затрудняет задачу поиска данной компании потенциальным коммерческим заказчиком.

Помимо выявленных в результате стратегического анализа проблемных зон, у компании также существует проблема, связанная с международными перевозками, которая была выделена представителем компании, – это отсутствие альтернативного варианта перевозки оборудования из Шеньчжэня в Санкт-Петербург. Именно решению этой проблемы будет посвящена большая часть работы, ввиду ее важности для ЛМП.

Необходимость поиска альтернативных вариантов перевозки по маршруту Шеньчжень - Санкт-Петербург обусловлена несколькими причинами. Во-первых, если Emirates запретит перевозки литий-ионных батарей, как уже сделали ряд других перевозчиков, финансовое положение ЛМП может пострадать при отсутствии другого варианта перевозки, так как продажи оборудования Mindray составляют немалую долю в общей выручке ЛМП. Во избежание этого компании нужно иметь запасной вариант перевозки. Во-вторых, из-за отсутствия диверсификации вариантов перевозки у компании нет возможности сэкономить даже при условии готовности клиента ждать более дешевой доставки. В-третьих, поиск альтернативных вариантов позволит рассмотреть различные ценовые варианты на рынке перевозок. Стоимость существующего варианта перевозок может быть не самой экономически выгодной, или может перестать быть таковой в будущем. В-четвертых, из-за потерь груза на перегрузке, которые происходили несколько раз, можно сделать вывод о недостаточной надежности существующего перевозчика.

Помимо этого, из-за угроз, выявленных в данной главе, решение проблемы не ограничивается лишь поиском альтернативных путей перевозок. Из-за государственной политики ограничения ввоза зарубежного медицинского оборудования риски компании увеличиваются. В случае распространения данной угрозы на поставки оборудования Mindray, общее благосостояние компании может кардинально пострадать, так как компания не сможет осуществлять поставки отдельных видов оборудования этой фирмы. Таким образом, для полного решения проблемы необходим более комплексный подход, позволяющий компенсировать в том числе и вероятные политические риски путем разработки решений на более стратегическом уровне. Поэтому, помимо основного фокуса

на выбор альтернативного варианта перевозки, будут разработаны рекомендации, направленные как на совершенствование международных перевозок, так и на развитие компании в целом.

## **ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК**

Глобализация и развитие международной торговли сделали возможным функционирование такого бизнеса, каким занимается рассматриваемая компания ЛМП. Вследствие глобализации, локальные и национальные цепи поставок переросли в глобальные, имеющие свои особенности: появились новые участники отношений, новые законы, регулирующие международную деятельность, возникли дополнительные риски, управление логистическими потоками стало более сложным. Все эти аспекты будут рассмотрены в этой главе.

### **2.1. Глобальные цепи поставок и потоки**

#### **2.1.1. Понятие «цепь поставок»**

Начнем с общего определения цепей поставок и некоторых их классификаций. Согласно Джону Ментцеру [2001], цепь поставок – это совокупность трех или более компаний, связанных напрямую посредством одного или более восходящего или нисходящего потока продуктов, услуг, финансов и информации от источников сырья к покупателю<sup>24</sup>.

Этот же ученый разделил цепи поставок на три типа по уровню сложности (графическое представление можно видеть на Рисунке 8):

- Прямые, которые состоят из компании, поставщика первого уровня и потребителей первого уровня, соединенных одним или более восходящим или нисходящим потоком продуктов, услуг, финансов и информации;
- Расширенные, включающие также поставщиков и потребителей второго уровня, которые соединены аналогичными потоками;
- Максимальные, которые включают все компании, вовлеченные в потоки продуктов, услуг, финансов и информации от начального поставщика до конечного потребителя, включая 3PL провайдеров, банки, маркетинговые агентства, которые включены в цепь поставок на условиях аутсорсинга.

---

<sup>24</sup> Mentzer, J. T. Supply Chain Management / J. T. Mentzer. — 2th ed. — SAGE, 2001. — 512 p.



Составлено по: Mentzer, J. T. Supply Chain Management / J. T. Mentzer. — 2th ed. — SAGE, 2001. — 512 p.

**Рис. 8** Типы цепей поставок по Д.Ментцеру

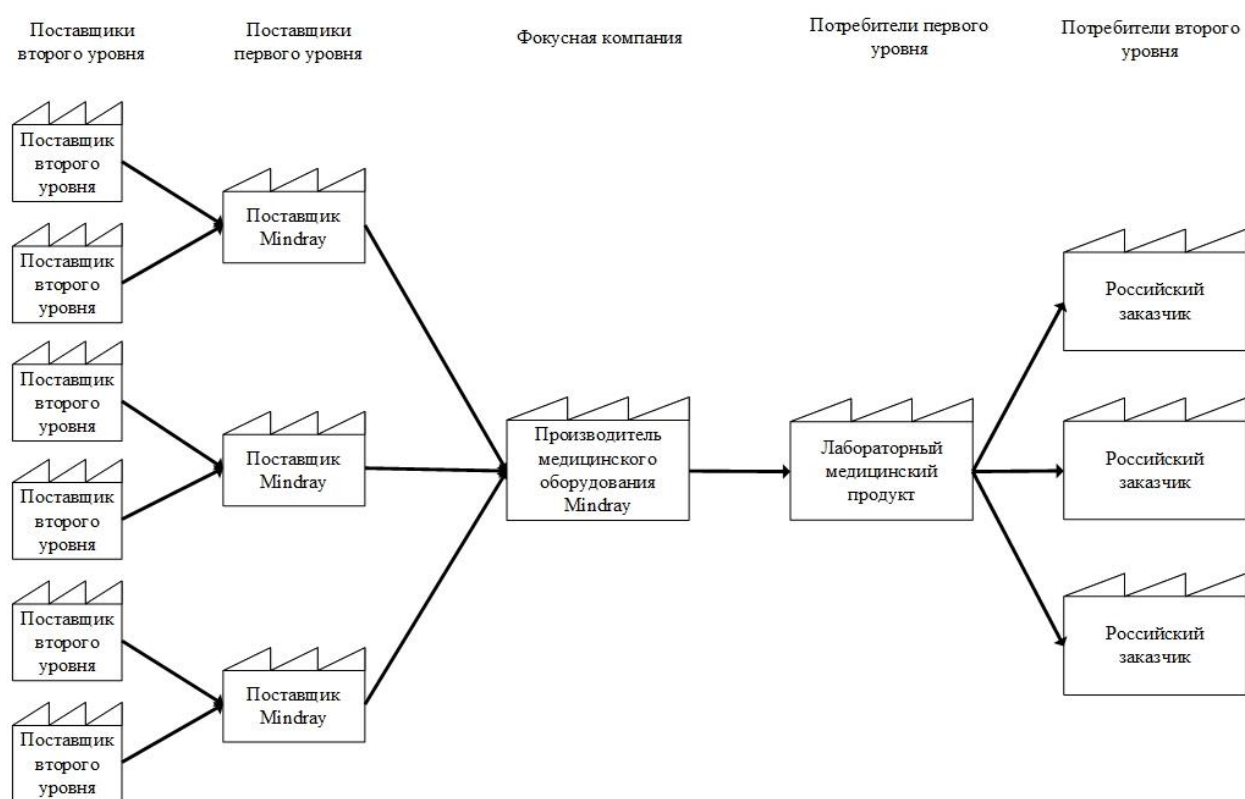
С точки зрения географии, цепи поставок могут быть классифицированы следующим образом<sup>25</sup>:

1. Локальные (региональные), все участники которых находятся на территории одного региона, поэтому являются наиболее «компактными». В большинстве случаев, данные цепи поставок являются прямыми.
2. Национальные (межрегиональные), которые выходят за рамки одного региона и могут охватывать территорию всей страны. Нахождение в пределах одного государства позволяет таким цепям поставок быстро подстраиваться под изменения, происходящие на рынке, так как отсутствуют процедуры, связанные с таможенным оформлением и международными перевозками, и существует единое законодательство и единая институциональная среда.
3. Международные (межгосударственные), распространяющиеся на территории нескольких стран, участники которых действуют на основе международных соглашений и контрактов.
4. Глобальные (трансграничные), которые являются разновидностью международных цепей, но охватывают большее количество стран, представляя собой географически разветвленную сеть. Причинами распространения таких

<sup>25</sup> Парфёнов, М. А. Типология цепей поставок и особенности их потоковых процессов/ Ю. В. Парфёнов // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. — 2010. — № 2. — С. 167–169.

цепей стали современная либерализация условий торговли между странами, возможность обмена техническими и экономическими достижениями, а также выравнивание уровней экономического развития стран, что привело к открытию границ и интеграционным процессам в международной торговле.<sup>26</sup>

ЛМП является потребителем первого уровня в глобальной максимальной цепи поставок, в которой фокусной компанией, в нашем случае, является китайская компания Mindray. Цепь поставок является глобальной, так как это географически разветвленная сеть, в которой поставщики, производители и потребители разных уровней находятся в разных странах; цель поставок является максимальной ввиду включения в цепь поставок третьих лиц, которые предоставляют услуги на правах аутсорсинга<sup>27</sup>. Цепь поставок, в которую входит ЛМП, можно видеть на Рисунке 9.



**Рис. 9** Цепь поставок, в которую входит ЛМП

<sup>26</sup> Зубарев, А. К. Международные и национальные цепи поставок: сходства и различия / А. К. Зубарев // Новый университет. Сер.: Экономика и право. — 2012. — № 9. — С. 18–19.

<sup>27</sup> Annual report 2014 [Электронный ресурс] / Mindray Medical International Limited. — 110 p. — Режим доступа: [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/20/203167/MindrayMedicalInternationalLimited\\_20F\\_20150416.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/20/203167/MindrayMedicalInternationalLimited_20F_20150416.pdf) (дата обращения: 05.04.2018)



### 2.1.2. Потоки в глобальных цепях поставок

Согласно Алесинской Т.В. [2005], поток – это направленное движение совокупности чего-либо условно однородного.<sup>28</sup> В цепях поставок существуют три типа потоков [Gatignon et al., 2004]<sup>29</sup>:

Первый тип потоков это материальный, который представляет собой поток материалов и продуктов от поставщика к клиенту, а также обратные потоки, такие как возврат и переработка. Каждый материальный поток сопровождается некоторым информационным и финансовым потоком.

Вторым типом является информационный поток, представляющий собой передачу и отслеживание заказов и координирующий материальные потоки. Между материальными потоками и информационными потоками нет полной синхронности, так как информационный поток может как опережать материальный (проведение переговоров, заключение контрактов), так и отставать от него (информация о получении поставленного товара). Иногда существует несколько информационных потоков, соответствующих одному материальному.<sup>30</sup>

Третий тип это финансовый поток, который представляет собой направленное движение финансовых средств для обеспечения материальных потоков. Это могут быть условия аккредитивов, схемы платежей, и другие финансовые вопросы, возникающие при взаимоотношениях участников цепи поставок.

В условиях глобализации цепей поставок сложность управления всеми тремя видами потоков увеличилась.<sup>31</sup>

В результате выхода деятельности компаний, в том числе и ЛМП, за национальные границы, количество рисков увеличивается, их масштаб возрастает. Подробнее этот вопрос будет освещен в следующем разделе.

---

<sup>28</sup> Алесинская, Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. — Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. — 121 с.

<sup>29</sup> The INSEAD–Wharton Alliance on Globalizing. Strategies for Building Successful Global Businesses / ed. by H. Gatignon, J. R. Kimberly. — Cambridge University Press, 2004. — 437 p.

<sup>30</sup> Алесинская, Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. — Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. — 121 с.

<sup>31</sup> Федотенков, Д. Г. Основные факторы развития логистики в условиях глобализации экономики / Д. Г. Федотенков // Актуальные вопросы экономических наук. — 2014. — № 40. — С. 74–81.

## 2.2. Риски и их виды в цепях поставок

Общепринятого понятия риска не существует<sup>32</sup>, поэтому обратимся к одному из множества определений, наиболее общему: риск - это вероятность осуществления некоторого нежелательного события<sup>33</sup>. Организации, занимающиеся бизнесом, в том числе и рассматриваемая компания «Лабораторный медицинский продукт», в своей деятельности сталкиваются с рядом рисков, называемых коммерческими. Коммерческие риски могут быть классифицированы согласно тому, как именно их осуществление влияет на бизнес и цепь поставок в целом. Ниже приведена классификация рисков по Харланд (2003)<sup>34</sup> с комментариями.

### *Стратегические риски*

Такие риски возникают в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития компании<sup>35</sup>. Такой риск выражается в:

- Неучете или недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности организации;
- Неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых организация может достичь преимущества перед конкурентами;
- Отсутствии необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, человеческих) или неполном обеспечении ими;
- Отсутствии организационных мер, которые должны обеспечить достижение стратегических целей организации.<sup>36</sup>

Стратегические риски имеют несколько присущих им свойств. Во-первых, такие риски это риски с высоким уровнем влияния, они могут привести к ухудшению финансового состояния компании, вследствие чего может произойти снижение конкурентоспособности, а в худшем случае – уход компании с рынка. Во-вторых, реализация данных рисков происходит с некоторым временным лагом: такая задержка может составлять несколько лет – гораздо больше, чем у других рисков. В-третьих,

---

<sup>32</sup> Дубровский, В. Ф. Определение риска и классификация его количественных оценок/ В. Ф. Дубровский // Дайджест-Финансы. — 2006. — № 3. — С. 23–27.

<sup>33</sup> Ковалев, В. В. Практикум по финансовому менеджменту. Конспект лекций с задачами / В. В. Ковалев. — 2-е изд. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 448 с.

<sup>34</sup> Harland, C. Risk in supply networks / C. Harland, R. Brenchley, H. Walker // Journal of Purchasing and Supply Management. — 2003. — Vol. 9, N. 2. — P. 51-62.

<sup>35</sup> Никифоров, А. В. Как управлять стратегическими рисками? Управление рисками в рамках сбалансированной системы показателей / А. В. Никифоров, Н. А. Завражных // Финансовый менеджмент. — 2007. — № 3. — С. 41-47.

<sup>36</sup> О типичных банковских рисках : Письмо Банка России №70-Т от 23 июня 2004 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48195/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48195/) (дата обращения: 01.05.2018).

стратегические риски могут быть любыми, например, операционными или кредитными, в зависимости от направления деятельности организации и от основного вида капитала, вовлеченного в эту деятельность.<sup>37</sup>

### ***Операционные риски***

Операционные риски это события, воздействующие на внутренние способности компании производить товары или предоставлять услуги на операционном уровне. Операционные риски возникают из трех основных источников: люди, работники организации; системы и оборудование; внешние события.<sup>38</sup> Сюда также могут относиться документарные риски.<sup>39</sup>

Операционные риски значительно возросли за последние несколько лет. С увеличением рисков появляются и системы поддержки принятия решений, которые позволяют контролировать и уменьшать операционные риски. Однако такие системы в основном распространены в развитых странах: развивающиеся страны (в том числе и Россия) отстают в использовании таких систем из-за медленного распространения информационных технологий.<sup>40</sup>

### ***Риски поставок (входные риски)***

Согласно Zsidisin (2003), риск поставок это вероятность неблагоприятного события, связанного со сбоями входящих логистических потоков со стороны отдельных поставщиков или рынка поставок, в результате которых покупающая фирма становится неспособна удовлетворить покупательский спрос или становится причиной угрозы безопасности жизни покупателей.<sup>41</sup>

Риски поставок могут быть подразделены на риски нарушения поставок и операционные риски.<sup>42</sup> Риски нарушения поставок могут быть определены как незапланированные и непредвиденные события, которые нарушают потоки товаров и материалов в цепи поставок.<sup>43</sup> Операционные входные риски включают текущую

---

<sup>37</sup> Никонов, В. Стратегические риски и их планирование / В. Никонов // Финансовый директор. — 2013. — Т. 9-10. — С. 45-48.

<sup>38</sup> Tattam D. A Short Guide To Operational Risk / D. Tattam. — Farnham, England: Routledge, 2011. — 232 p.

<sup>39</sup> Черенков, В. И. Основы международной логистики / В. И. Черенков. — СПб. : СПбГУ, 2016. — 488 с.

<sup>40</sup> Operational risk: Emerging markets, sectors and measurement / Mitra S. et al. // European Journal of Operational Research. — 2015. — Vol. 241, N. 1. — P. 122-132.

<sup>41</sup> Zsidisin, G. A grounded definition of supply risk / G. Zsidisin // Journal of Purchasing and Supply Management. — 2003. — Vol. 9, N. 5-6. — P. 217-224.

<sup>42</sup> Tang, C. S. Perspectives in supply chain risk management / C. S. Tang // International Journal of Production Economics. — 2006. — Vol. 103. — P. 451-488.

<sup>43</sup> The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities / C. W. Craighead et al. // Decision Sciences. — 2007. — Vol. 38. — P. 131-156.

неопределенность поставок, например, вероятность несоблюдения сроков поставки или качества поставляемых компонентов.<sup>44</sup>

### ***Покупательские риски***

Покупательские риски – это риски, влияющие на вероятность размещения покупательских заказов.<sup>45</sup> Причиной таких рисков может быть недостаточная изученность покупательских возможностей и предпочтений.<sup>46</sup>

### ***Риски снижения стоимости (обесценения) активов***

Такие риски возникают при снижении полезности актива и его способности генерировать доход из-за, к примеру, устаревания оборудования и увольнения ключевых специалистов. Такие риски могут привести к снижению качества производимых товаров и услуг.<sup>47</sup>

### ***Конкурентные риски***

Такие риски проявляются в результате ограниченной возможности компании дифференцировать свои товары или услуги от товаров или услуг своих конкурентов, особенно эта проблема актуальна для стандартизированных товаров и услуг.<sup>48</sup>

Леднев [2015] рассматривает совокупность конкурентных рисков как систему, состоящую из трех элементов:

- Конкурентные риски направления (отрасли) предпринимательства, которые зависят от особенностей конкурентных действий, методов и тактик определенной отрасли;
- Конкурентные риски субъекта предпринимательства, зависящие от размеров бизнеса, местоположения, конкурентной среды;
- Конкурентные риски продуктового ряда субъекта предпринимательства, которые складываются из рисков, присущих отдельным продуктам компании.<sup>49</sup>

---

<sup>44</sup> Gunasekaran, A. A framework for supply chain performance measurement / A. Gunasekaran, C. Patel, R. E. McGaughey // International Journal of Production Economics. — 2004. — Vol. 87. — P. 333–347.

<sup>45</sup> Meulbrook, L. Total strategies for company-wide risk control / L. Meulbrook // Financial Times. — 2000. — Vol. 9.

<sup>46</sup> Черенков, В. И. Основы международной логистики / В. И. Черенков. — СПб. : СПбГУ, 2016. — 488 с.

<sup>47</sup> Там же.

<sup>48</sup> Simons, R. L. How risky is your company? / R. L. Simons // Harvard Business Review. — 1999. — Vol. 77, N. 3. — P. 85-95.

<sup>49</sup> Леднев М. В. Оценка и управление конкурентными рисками и рисками конкурентного позиционирования в современных условиях / М. В. Леднев // Современная конкуренция. — 2015. — Т. 9. № 1. — С. 54-65.

### ***Репутационные риски***

Репутационные риски представляют собой уменьшение ценности компании из-за потери доверия среди покупателей.<sup>50</sup> Также репутационный риск определяется как разница между ожиданиями заинтересованных сторон и тем, как компания функционирует в данный момент.<sup>51</sup>

К репутационным рискам российских компаний относятся следующие:

- мошенничество;
- финансовые проблемы, банкротство;
- утечка информации;
- судебные иски;
- нарушение законодательства и трудовые споры;
- обвинения в «отмывании» денег;
- уклонение от уплаты налогов.<sup>52</sup>

### ***Финансовые риски***

Первым из таких рисков является кредитный риск, реализующийся при неспособности предприятия выполнить свои контрактные обязательства. Источником кредитного риска могут являться контрагенты или заемщики, а также совокупность кредитных вложений.

Другим видом финансового риска является риск ликвидности. Он выражается в снижении уровня ликвидности оборотных активов, вследствие которого возникает разбалансированность денежных потоков во времени. Под уровнем ликвидности компании понимается соотношение между собственным и привлеченным капиталом.<sup>53</sup>

Еще одним видом финансового риска является рыночный риск. Он обусловлен изменениями цен на четырех финансовых рынках: рынке инструментов с фиксированной доходностью, рынке акций, валютном рынке и товарном рынке.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Schwartz, P. When Good Companies do Bad Things / P. Schwartz, B. Gibb // Strategy & Leadership. — 2000. — Vol. 28, N. 3. — P. 4-11.

<sup>51</sup> Ёванович, Д. С. Совершенствование управления репутационным риском субъектов инновационной деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ёванович Дэян Слободанович. — М., 2011. — 26 с.

<sup>52</sup> Волкова М.Н., Самойлов П.В., Шубина Е.А., Саламова С.С. Исследование репутационных рисков при проведении аудита // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4. С. 404–409.

<sup>53</sup> Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Воронцовский. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с.

<sup>54</sup> Там же.

### ***Фискальные риски***

Такие риски возникают вследствие изменения в налогообложении, что может оказать влияние на финансовое положение компании.<sup>55</sup> Фискальные риски также называются налоговыми.

Согласно Ласкиной и Власовой [2015], налоговый риск присутствует в операционной, финансовой и инвестиционной сферах деятельности организации. В производственной сфере деятельности налоговый риск может возникать вследствие нерационального налогового планирования, бухгалтерских ошибок. Налоговый риск в финансовой деятельности возникает из-за привлечения заемного капитала фирмой. При осуществлении инвестиционной деятельности налоговые риски могут возникать, например, при получении инвестиционного налогового кредита, который может быть предоставлен в целях осуществления НИОКР или технического перевооружения производства.<sup>56</sup>

### ***Регулятивные риски***

Регулятивные риски возникают при изменениях в таких правилах и постановлениях как, например, о защите окружающей среды, например, ограничения по выбросам углекислого газа. При таких изменениях возможны дополнительные затраты на то, чтобы вновь соответствовать всем стандартам.<sup>57</sup>

### ***Правовые (юридические) риски***

Такие риски представляют собой возможность привлечения компании к судебному разбирательству в результате конфликтов между данной компанией и ее покупателями или другими стейкхолдерами.<sup>58</sup>

К юридическим рискам относятся следующие виды:

- риски взаимодействия с государственными органами (регистрация, претензии налоговых и антимонопольных органов, уголовные преследования и др.);
- риски гражданской ответственности;
- договорные риски, возникающие ввиду ошибок и упущений при оформлении договоров.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Воронцовский. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с.

<sup>56</sup> Ласкина Л.Ю. Налоговый риск как составная часть предпринимательского риска / Л. Ю. Ласкина, М. С. Власова // Экономика и экологический менеджмент. — 2015. — Vol. 1. — P. 121-130.

<sup>57</sup> Там же.

<sup>58</sup> Там же.

### *Логистические риски*

Данная категория не была выделена Харланд, но, ввиду ее важности в рамках данной работы, риски, входящие в данную категорию, будут освещены. Фокус будет направлен на риски в транспортной логистике. Итак, к логистическим рискам, согласно В.И. Сергееву [2005], относятся следующие группы рисков<sup>60</sup>:

- Коммерческие риски, связанные непосредственно с выполнением обязательств, например, срыв поставки груза или невыполнение сроков поставки, а также неисполнение финансовых обязательств;
- Технические риски, возникающие в процессе эксплуатации информационного оборудования, поддерживающего логистические потоки, а также самих транспортных средств. Такие поломки могут стать причиной задержки доставки груза и повышения вероятности иных рисков, к примеру, повреждения оборудования в пути следования;
- Риски утраты имущества, что может происходить по разным причинам: во-первых, в результате плохих погодных условий и, в частности, стихийных бедствий; во-вторых, из-за забастовок, массовых волнений и военных действий;
- Экологические риски, возникающие вследствие происшествий с товарами в пути следования или вследствие несоответствующей товару упаковки и выражающиеся в нанесении ущерба окружающей среде;
- Риски хищения и кражи, которые могут возникнуть при хищении товаров в процессе их перевозки, либо при угоне автотранспортного средства;
- Риски, связанные с нарушением техники безопасности, в том числе пожарной;
- Риски в результате низкой квалификации контрагентов логистической системы: утеря документов, халатность и т.п.

Помимо проблем и рисков, возникающих при коммерческой деятельности действующих в любых сферах деятельности компаний на внутреннем рынке, у компании, занимающейся международной деятельностью, появляется целый ряд дополнительных рисков. Это происходит из-за повышенного уровня неопределенности, связанного с выходом логистических потоков за пределы национального уровня, где среда деятельности относительно однородна. Ниже будут рассмотрены риски и их причины [по В.И. Черенкову, 2016].

---

<sup>59</sup> Классификация бизнес-рисков [Электронный ресурс] // Знай.ру. — Режим доступа: <http://www.znay.ru/risk/02-10.shtml> (дата обращения: 25.04.2018).

<sup>60</sup> Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под ред. В. И. Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 2005. - 976 с.

Во-первых, когда компания ведет внешнеэкономическую деятельность и, в частности, заключает контракты с иностранными компаниями, появляется *валютно-курсовой риск*. Он возникает в силу волатильности валютного рынка, то есть непостоянства курсов валют. В результате, при временном разрыве между составлением и подписанием контракта и реальным фактом платежа итоговая стоимость контракта в валюте, отличающейся от валюты в договоре, меняется на размер изменения курса. Это наносит ущерб одной из сторон.

Во-вторых, сотрудничество с компанией, находящейся за пределами своей страны, подразумевает подверженность *политическим рискам*, связанным с нестабильностью государственного устройства и деятельности государственных органов власти, принятием ими неэффективных экономических и других решений. К таким решениям также относятся решения о возможности осуществления международной торговли с тем или иным государством. Иногда государство препятствует торговле между странами, в чем также проявляется политический риск. В качестве примера реализации такого риска можно привести ситуацию 2015 года, когда после того, как российский самолет Су-24 был сбит турецкой ракетой, президент РФ Владимир Путин подписал указ о запрете или ограничении внешнеэкономических операций, предусматривающих ввоз на территорию РФ отдельных видов товаров, страной происхождения которых являлась Турецкая Республика.<sup>61</sup> Коррупционированность органов также относится к политическому риску.

В-третьих, появляется *риск валютного контроля*, заключающийся в вероятности введения валютных ограничений на перевод валютных средств за границу, запрещения экспорта и импорта в целях валютного контроля, ограничения иностранных инвестиций. Эти риски, вкуче с предыдущими, образуют страновые риски. К страновым рискам можно также отнести культурные различия странах контрагентов. Коммуникации с поставщиками и покупателями из других государств могут быть осложнены языковыми барьерами, особенностями кросс-культурной коммуникации, разными представлениями о ведении бизнеса.

Также стоит отметить, что при работе с компанией из другого государства нужно учитывать правовую среду данного государства. Законы и правила ведения бизнеса в другой стране могут разительно отличаться от таковых в своем государстве, в также активно изменяться, создавая *риски правового регулирования*. Это создает дополнительные риски при подготовке контрактов, а также их исполнении.

---

<sup>61</sup> Крушение российского самолета Су-24 24 ноября 2015 года [Электронный ресурс] // РИА Новости. – 2015. – Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20151224/1346908322.html> (дата обращения: 15.03.2018).



Наконец, масштаб *логистических рисков* также увеличился в результате интернационализации бизнеса. Причиной этому, помимо прочего, стало увеличение времени и расстояний перевозки грузов от продавца до покупателя: теперь дистанция не ограничивается размерами одного государства. Все виды рисков, присущих логистической деятельности компании при функционировании внутри страны, сохранились: это такие риски как риск нарушения контрактных условий платежа и поставки, риски потери или порчи товара и т.д. Однако к ним прибавились также риски, связанные с прохождением грузов через границу между государствами: экспортером и импортером, и, как правило, прохождением таможенного оформления и таможенной очистки.<sup>62</sup> К таким рискам можно отнести, собственно, таможенный риск, определяемый как вероятность наступления нежелательного события, возникающего в процессе таможенного регулирования внешней торговли и влекущего за собой потери<sup>63</sup>, к которому относится отказ или задержка ввоза/вывоза товаров<sup>64</sup>, что влечет дополнительные издержки.

В Таблице 3 можно видеть резюмирующую матрицу рисков, которым подвержена компания, которая ведет как внутристрановую, так и международную деятельность. Логистические риски были выделены отдельно в силу специфики данной работы. Стоит заметить, что при международном масштабе деятельности компании все внутристрановые риски сохраняются, а во многих случаях и принимают бóльшую значимость и больший масштаб. Также отметим, что некоторые общие коммерческие риски относятся и к логистическим, так как логистические риски неразрывно связаны с основной деятельностью компании.

Один из способов управления рисками это использование правил Инкотермс, условия которых позволяют взять контроль над рисками и затратами, вовлеченными в процесс перевозок.

### **2.3. Инкотермс-2010**

Инкотермс-2010 это правила, представляющие собой список терминов, используемых в международной (в основном) торговле с целью распределения ответственности, расходов и рисков между контрагентами на пути движения товаров. Данные правила призваны облегчить коммуникации между экспортером и импортером в плане условий перевозки. Использование данных правил необязательно, однако при

<sup>62</sup> Черенков, В. И. Основы международной логистики / В. И. Черенков. — СПб. : СПбГУ, 2016. — 488 с.

<sup>63</sup> Морозова, О. А. Развитие методического обеспечения системы управления таможенными рисками : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Морозова Оксана Анатольевна. — М., 2007. — 28 с.

<sup>64</sup> Черенков, В. И. Основы международной логистики / В. И. Черенков,. — СПб. : СПбГУ, 2016. — 488 с.

указании одного из видов Инкотермс в контракте перевозок, их исполнение носит нормативный характер.

**Таблица 3** Матрица рисков

		Масштаб деятельности	
		Внутристрановая	Международная
Вид рисков	Общие коммерческие риски	Стратегические риски Операционные риски Риски поставок Покупательские риски Риски снижения стоимости (обесценивания) активов Конкурентные риски Репутационные риски Финансовые риски Фискальные риски Регулятивные риски Правовые (юридические) риски	Валютно-курсовые риски Страновые риски: Политические Валютного регулирования Риски правового регулирования
	Логистические риски	Коммерческие риски Технические Риск утраты имущества Экологические риски Риски хищения и кражи Риски, связанные с нарушением техники безопасности Риски, связанные с низкой квалификацией контрагентов	Значительно увеличившиеся логистические риски, имеющиеся при внутристрановой деятельности Таможенные риски

Каждый термин Инкотермс представляет собой аббревиатуру из трех букв. Любой термин отражает ответственность сторон по следующим базисным условиям:

- Кто и за чей счет обеспечивает транспортировку товаров по территориям стран продавца, покупателя, транзитных стран, морем и воздухом;

- Обязанности продавцов в части упаковки и маркировки грузов;
- Обязанности сторон по страхованию грузов;
- Обязанности сторон по оформлению коммерческой документации;
- Место и время перехода с продавца на покупателя рисков случайного повреждения или утраты товаров.

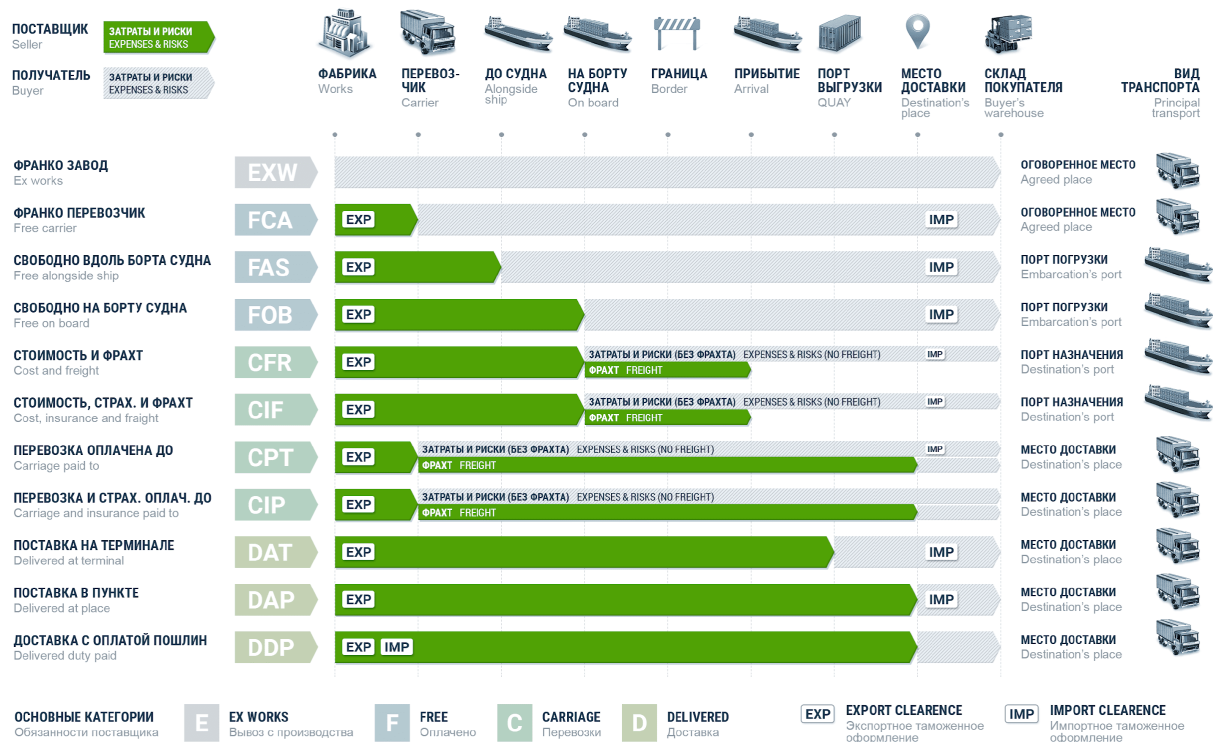
Существует 11 терминов, которые подразделяются на четыре группы (категории), по первой букве термина, которая указывает на момент перехода обязательств от продавца к покупателю:

- Группа E: Покупатель ответственен за доставку с момента и места отправки товара. Включает только один термин – EXW;
- Группа F: Обязательства переходят в терминале отправления. Включает в себя термины FCA, FOB, FAS;
- Группа C: В обязанности продавца входит оплата основной перевозки, но риски повреждения товара берет на себя покупатель. Обязательства в полной мере переходят к продавцу в терминале прибытия. Включает в себя термины CIP, CPT, CFR, CIF;
- Группа D: В обязательства продавца входят почти все расходы на перевозку и соответствующие риски. Включает в себя термины DAT, DAP, DDP.<sup>65</sup>

Краткое описание каждого из терминов можно увидеть на Рисунке 10.

---

<sup>65</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.



Источник: Условия поставки Инкотермс 2010 [Электронный ресурс] // Сайт транспортно-логистической компании «Customs Cargo Clearance». – Режим доступа: <http://cc-customs.ru/poleznaya-informaciya/inkoterms-udobnaya-tablitsa/> (дата обращения: 15.03.2018).

Рис. 10 Инкотермс

### ***EXW (Ex Works, франко-завод)***

При выборе данного термина должно быть также уточнено место, с которого покупатель должен забрать товар. Чаще всего таким местом является склад продавца.

Данный термин подразумевает минимум обязанностей для продавца. Продавец обязан:

- Предоставить покупателю документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, например, счет-фактура или эквивалентное ему электронное сообщение, а также предоставить сам товар;
- Оказать содействие покупателю в оформлении экспортной лицензии и других документов, необходимых для экспорта/импорта товара, если это потребуется;
- Предоставить в определенную дату и в определенном месте оговоренные товары в распоряжение покупателя;
- Нести расходы и риски потери или повреждения товара до момента поставки товара;

- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара.

В то же время, покупатель обязан:

- Уплатить цену товара в соответствии с договором купли-продажи;
- Принять товар от продавца в свое распоряжение, и уведомить об этом продавца;
- Получить экспортную и импортную лицензию, а также выполнить все таможенные формальности, включая оплату требуемых налогов, пошлин и других сборов;
- Нести расходы и риски потери или повреждения товара с момента поставки в свое распоряжение;
- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара;
- Возместить все расходы продавцу по оказанию помощи.<sup>66</sup>

При данных условиях покупатель получает самую низкую цену из всех терминов, но затрачивает много усилий. Стоит отметить, что покупатель должен иметь лицензию на экспорт, которая имеет определенную цену и оформляется на определенный период. То есть эти условия могут быть выгодны для контрагентов, которые взаимодействуют на постоянной основе, в следствие чего покупатель имеет возможность извлечь выгоду из экономии на масштабе. EXW стоит использовать только если покупатель хорошо знаком с товаром, с тем, как его лучше перевозить, и имеет своего надежного перевозчика в стране экспорта. При выборе данного термина сторонам нужно обговорить все детали поставки во избежание непредвиденных ситуаций и увеличения расходов на транспортировку.<sup>67</sup>

### ***FCA (Free Carrier, франко-перевозчик)***

Вместе с указанием данного термина должно быть указано место, в котором все обязательства переходят от поставщика к покупателю после таможенной очистки товара поставщиком. Как правило, продавец передает товар перевозчику. От выбора места

<sup>66</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

<sup>67</sup> Инкотермс 2010: Правила ICC по использованию национальных и международных торговых терминов [Электронный ресурс] // Международная торговая палата (ICC). — Режим доступа: <http://sea-cargo.ru/Pages/Incoterms-2010%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата обращения: 05.04.2018)

зависит, кто несет обязательства по погрузке и разгрузке товара в данном месте. Если таким местом является помещение продавца, то продавец несет ответственность за отгрузку, если в каком-либо другом месте, то за отгрузку ответственен покупатель.

Данный термин может быть использован при перевозке любым видом транспорта, а также при мультимодальных перевозках.

Продавец обязан:

- Предоставить покупателю документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, например, счет-фактура или эквивалентное ему электронное сообщение, а также предоставить сам товар;
- Предоставить товар перевозчику или другому заранее оговоренному лицу в заданном месте в заданное время (срок);
- Нести расходы и риски потери или повреждения товара до момента поставки товара;
- Выполнить таможенную очистку, включая оплату налогов, пошлин и других сборов;
- Известить покупателя о доставке товара в оговоренное место, а также предоставить подтверждающие транспортные документы;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара;
- Оказывать содействие покупателю в получении всех документов, необходимых для импорта или транзитной перевозки, за счет покупателя;
- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара.

Покупатель обязан:

- Уплатить цену товара в соответствии с договором купли-продажи;
- Получить импортную лицензию, а также выполнить все таможенные формальности, включая оплату требуемых налогов, пошлин и других сборов;
- Заключить договор с перевозчиком от обозначенного места, и известить об этом продавца, указав необходимую информацию о перевозчике;
- Принять поставку товара;
- Нести расходы и риски потери или повреждения товара с момента поставки в свое распоряжение;

- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара.<sup>68</sup>

Так как покупатель ответственен за большую часть транспортировки, он должен знать, как и в случае EXW, особенности перевозки груза, его размеры. Если груз крупногабаритный и нестандартных размеров, есть смысл договориться с поставщиком о передаче груза покупателю на территории склада поставщика, так как вероятно, что у продавца имеются возможности и опыт для недорогой погрузки такого груза. Но беря во внимание то, что риски после погрузки лежат на покупателе, нужно зафиксировать в договоре, что качество погрузки, крепления и увязки должны быть проверены. Стоит отметить, что при данных условиях особенно важна коммуникация между экспортером и импортером, так как для таможенной очистки поставщику требуется ряд документов, которые может предоставить только покупатель (например, сведения о перевозчике, виде транспорта). Как и при EXW, важно прописывать детали в договоре, чтобы избежать недопонимания.<sup>69</sup>

#### ***FAS (Free Alongside Ship, Франко-вдоль борта судна)***

Вместе с указанием данного термина указывается название порта отгрузки. Более того, рекомендуется определить точное место в порту, где риски переходят от продавца к покупателю. При передаче обязательств на терминале, а не вдоль судна, рекомендуется использование термина FCA.<sup>70</sup>

Данный термин используется только при перевозках морским видом транспорта.

Продавец обязан:

- Предоставить покупателю документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, например, счет-фактура или эквивалентное ему электронное сообщение, а также предоставить сам товар;
- Предоставить товар вдоль борта указанного судна в названном покупателем месте погрузки в заданное время (срок);

---

<sup>68</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

<sup>69</sup> Инкотермс 2010: Правила ICC по использованию национальных и международных торговых терминов [Электронный ресурс] // Международная торговая палата (ICC). – Режим доступа: <http://sea-cargo.ru/Pages/Incoterms-2010%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата обращения: 05.04.2018)

<sup>70</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

- Нести расходы и риски потери или повреждения товара до момента поставки товара в порт;
- Выполнить таможенную очистку, включая оплату налогов, пошлин и других сборов;
- Известить покупателя о доставке товара в оговоренное место вдоль судна, а также предоставить подтверждающие транспортные документы;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара;
- Оказывать содействие покупателю в получении всех документов, необходимых для импорта или транзитной перевозки, за счет покупателя;
- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара.

Покупатель обязан:

- Уплатить цену товара в соответствии с договором купли-продажи;
- Получить импортную лицензию, а также выполнить все таможенные формальности, включая оплату требуемых налогов, пошлин и других сборов;
- Заключить договор с перевозчиком на перевозку от указанного порта погрузки;
- Принять поставку товара;
- Нести расходы и риски потери или повреждения товара с момента поставки в свое распоряжение;
- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара.<sup>71</sup>

### ***FOB (Free On Board, Франко-борт)***

При выборе данного термина в контракте также указывается название порта отгрузки.

Данный термин может применяться только при морских или внутренних водных перевозках. При контейнерных перевозках использование данного термина не является целесообразным – в таких случаях рекомендуемым условием является FCA.<sup>72</sup>

В рамках данного термина продавец обязан:

<sup>71</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

<sup>72</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).



- Предоставить покупателю документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, например, счет-фактура или эквивалентное ему электронное сообщение, а также предоставить сам товар;
- Погрузить товар на борт заранее определенного судна в названном покупателем порту погрузки в заданное время (срок);
- Нести расходы и риски потери или повреждения товара до момента перехода груза через поручни судна;
- Выполнить таможенную очистку, включая оплату налогов, пошлин и других сборов;
- Известить покупателя о доставке товара в оговоренное место вдоль судна, а также предоставить подтверждающие транспортные документы;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара;
- Оказывать содействие покупателю в получении всех документов, необходимых для импорта или транзитной перевозки, за счет покупателя;
- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара.

Покупатель обязан:

- Уплатить цену товара в соответствии с договором купли-продажи;
- Получить импортную лицензию, а также выполнить все таможенные формальности, включая оплату требуемых налогов, пошлин и других сборов;
- Заключить договор с перевозчиком на перевозку товара от указанного порта погрузки;
- Принять поставку товара;
- Нести расходы и риски потери или повреждения товара с момента перехода груза через поручни судна или с момента согласованной даты;
- Известить продавца о названии судна, на который нужно погрузить товар;
- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара.<sup>73</sup>

### ***CFR (Cost and Freight, Стоимость и фрахт)***

При выборе этого термина для осуществления международной перевозки также указывается порт назначения.

---

<sup>73</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

В рамках данного термина, как и во всех терминах группы С, разведены обязательства по организации перевозки и оплаты перевозки от несения рисков и дополнительных расходов по отгрузке. Переход рисков осуществляется после перехода грузом поручней судна в порту отправления.

Данный термин может применяться только при морских или внутренних водных перевозках. При использовании контейнера при перевозке условие CFR рекомендуется заменять условием СРТ.<sup>74</sup>

Продавец обязан:

- Предоставить покупателю документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, например, счет-фактура или эквивалентное ему электронное сообщение, а также предоставить сам товар;
- Доставить товар до порта назначения на условиях договора перевозки, заключенного за свой счет;
- Погрузить товар в порту страны отправления в определенный сторонами срок;
- Нести риски потери или повреждения товара до момента поставки на борт судна;
- Нести все расходы, связанные с товаром, до момента его поставки, в том числе и фрахт;
- Выполнить таможенную очистку, включая оплату налогов, пошлин и других сборов;
- Незамедлительно предоставить покупателю за свой счет обычный транспортный документ (к примеру, оборотный коносамент или необоротную морскую накладную), выписанный для порта назначения;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара;
- Оказывать содействие покупателю в получении всех документов, необходимых для импорта или транзитной перевозки, за счет покупателя;
- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара.

Покупатель обязан:

- Уплатить предусмотренную договором купли-продажи цену товара;

---

<sup>74</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

- Получить импортную лицензию, а также выполнить все таможенные формальности, включая оплату требуемых налогов, пошлин и других сборов;
- Заключить договор с перевозчиком на перевозку товара от указанного порта погрузки;
- Принять поставку товара;
- Нести риски потери или повреждения товара с момента поставки товара на борт судна в порту отправления;
- Нести все расходы, связанные с товаром, с момента его поставки, а именно с момента, когда товар перешел через поручни судна;
- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара.<sup>75</sup>

### ***CIF (Cost, Insurance and Freight, Стоимость, страхование и фрахт)***

При указании данного термина также указывается порт назначения.

Переход рисков и обязательств по организации перевозки происходит аналогично термину CFR.

В рамках данного термина продавец обязан предоставить страхование груза в пользу покупателя.

Применение данного термина ограничивается морскими или внутренними водными перевозками. При контейнерных перевозках условие CIF рекомендуется заменять условием CIP.<sup>76</sup>

Обязанности продавца и покупателя также аналогичны обязанностям, указанным в описании термина CFR. К обязанностям покупателя добавляется обязанность обеспечения страхования груза, соответствующего Условиям Института по разработке грузовых терминов (Institute Cargo Clauses), покрывающего, как минимум, 110% от цены в договоре купли-продажи.<sup>77</sup>

### ***CPT (Carriage Paid To, Фрахт/перевозка оплачены до)***

После указания термина также указывается место назначения.

<sup>75</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

<sup>76</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

<sup>77</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

В рамках данного термина продавец должен доставить товар до перевозчика в стране импортера, с которым заключен договор. Как и в двух предыдущих условиях, при СРТ продавец организывает и оплачивает перевозку до указанного места назначения, в то время как покупатель несет риски, связанные с данной перевозкой, начиная от передачи груза первому перевозчику или от другого момента, обозначенного в договоре.

Продавец обязан:

- Предоставить покупателю документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, например, счет-фактура или эквивалентное ему электронное сообщение, а также предоставить сам товар;
- Доставить товар до порта назначения на условиях договора перевозки, заключенного за свой счет;
- Передать груз перевозчику (первому из них) для транспортировки в названное место в установленную дату или в пределах согласованного срока;
- Нести риски потери или повреждения товара до момента передачи перевозчику;
- Нести все расходы, связанные с товаром, до момента его поставки, в том числе и фрахт;
- Выполнить таможенную очистку, включая оплату налогов, пошлин и других сборов;
- Известить покупателя о поставке товара и предоставить необходимые документы для его получения;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара;
- Оказывать содействие покупателю в получении всех документов, необходимых для импорта или транзитной перевозки, за счет покупателя;
- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара.

Покупатель обязан:

- Уплатить предусмотренную договором купли-продажи цену товара;
- Получить импортную лицензию, а также выполнить все таможенные формальности, включая оплату требуемых налогов, пошлин и других сборов;
- Получить товар от перевозчика в названном месте;
- Нести риски потери или повреждения товара с момента поставки первому перевозчику;

- Нести расходы, связанные с выгрузкой товара, если иное не предусмотрено договором;
- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара.<sup>78</sup>

***CIP (Carriage and Insurance Paid to, Фрахт/перевозка и страхование оплачены до)***

При выборе данного условия в контракте также указывается место назначения.

Риски и обязательства по организации перевозки переходят в моменты, аналогичные СРТ. Однако, в отличие от термина СРТ, в обязательства покупателя также входит заключение договора страхования груза, покрывающий риск утраты и повреждения груза. Продавец обязан обеспечить страхование с минимальным покрытием.<sup>79</sup>

Термин может быть использован в случаях перевозки любым видом транспорта.<sup>80</sup>

***DAT (Delivered At Terminal, Поставка на терминале)***

При использовании данного условия указывается также название терминала.

Товар считается поставленным, когда он разгружен и предоставлен в распоряжение покупателя в указанном терминале.

Расходы на перевозку до указанного терминала сопряжены с рисками, и одни и вторые находятся в ответственности продавца.

Продавец обязан:

- Предоставить покупателю документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, например, коммерческий счет-инвойс или эквивалентное ему электронное сообщение, а также предоставить сам товар;
- Организовать доставку товара до терминала, указанного в договоре, за свой счет;
- Произвести разгрузку в указанном терминале и предоставить товар в распоряжение продавца в установленную дату или в пределах согласованного срока;

<sup>78</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

<sup>79</sup> Там же.

<sup>80</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

- Нести все расходы, связанные с товаром, и риски потери или повреждения товара до момента передачи товара в распоряжение покупателя;
- Произвести таможенную очистку, включая оплату налогов, пошлин и других сборов;
- Направить покупателю извещение о поставке товара и предоставить необходимые документы для его получения, чтобы покупатель мог осуществить принятие товара;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара;
- Оказывать содействие покупателю в получении всех документов, необходимых для импорта или транзитной перевозки, за счет покупателя;
- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара.

Покупатель обязан:

- Уплатить цену товара, прописанную в договоре купли-продажи;
- Получить импортную лицензию (если требуется), а также выполнить все таможенные формальности, включая оплату требуемых налогов, пошлин и других сборов;
- Принять поставку товара;
- Нести риски потери или повреждения товара с момента поставки;
- Нести расходы, относящиеся к товару, с момента поставки;
- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара.<sup>81</sup>

#### ***DAP (Delivered At Place, Поставка в пункте)***

Вместе с указанием условия DAP также указывается место назначения.

Данное условие не ограничивается видами транспорта и может быть использовано при перевозки любым видом, а также при мультимодальных перевозках.

Расходы и риски переходят от продавца покупателю при передаче груза, прибывшего в место назначения на транспортном средстве, будучи готовым к отгрузке. Ответственность по разгрузке определяется договором и может быть осуществлена как продавцом, так и покупателем.

---

<sup>81</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

Продавец обязан:

- Предоставить покупателю товар, коммерческий счет-инвойс, а также другие документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, если они потребуются, или эквивалентные им электронные сообщения;
- Организовать доставку товара до обговоренного места назначения, указанного в договоре, за свой счет;
- Поставить товар путем предоставления его в распоряжение покупателя на прибывшем транспортном средстве в установленную дату или в пределах согласованного срока;
- Нести все расходы, связанные с товаром, и риски потери или повреждения товара до момента поставки;
- Произвести таможенную очистку, включая оплату налогов, пошлин и других сборов;
- Направить покупателю извещение о поставке товара и предоставить необходимые документы для его получения, чтобы покупатель мог осуществить принятие товара;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара;
- Оказывать содействие покупателю в получении всех документов, необходимых для импорта или транзитной перевозки, за счет покупателя;
- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара.

Покупатель обязан:

- Уплатить цену товара, как это предусмотрено в договоре купли-продажи;
- При необходимости получить импортную лицензию, а также выполнить все таможенные формальности, включая оплату налогов, пошлин и других сборов;
- Принять поставку товара;
- Нести риски потери или повреждения товара с момента поставки;
- Нести расходы, относящиеся к товару, с момента поставки;

- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара.<sup>82</sup>

### ***DDP (Delivered Duty Paid, Поставка с оплатой пошлины)***

После указания в договоре данного условия также указывает место назначения.

Данное условие может применяться вне зависимости от вида транспорта, используемого для осуществления перевозки.

Товар считается поставленным, когда продавец предоставляет товар в транспортном средстве в названном месте назначения, причем таможенная очистка должна быть осуществлена продавцом. Обязанность разгрузки оговаривается в договоре.

Продавец обязан:

- Предоставить покупателю товар, счет-фактуру, а также другие документы, подтверждающие соответствие товаров заключенному договору, если они потребуются, или эквивалентные им электронные сообщения;
- Организовать доставку товара до обговоренного места назначения, указанного в договоре;
- Поставить товар путем предоставления его в распоряжение покупателя на прибывшем транспортном средстве в установленную дату или в пределах согласованного срока;
- Нести все расходы, связанные с товаром, и риски потери или повреждения товара до момента поставки;
- Произвести таможенную очистку, включая оплату налогов, пошлин и других сборов, причем как для экспорта, так и для импорта;
- Известить покупателя о поставке товара и предоставить необходимые документы для его получения;
- Нести расходы, связанные с проверкой качества, упаковкой, маркировкой товара;
- Предоставить покупателю информацию, необходимую для осуществления страхования товара.

Покупатель обязан:

- Уплатить цену товара, предусмотренную договором купли-продажи;

---

<sup>82</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.



- Принять поставку товара, а также документы, связанные с поставкой;
- Нести риски потери или повреждения товара с момента поставки;
- Нести расходы, относящиеся к товару, с момента поставки;
- Нести расходы, связанные с оформлением необходимых документов для перевозки товара;
- По просьбе продавца оказать последнему содействие в получении документов, выдаваемых в стране импорта.<sup>83</sup>

### 2.3.1. Рекомендации по выбору термина Инкотермс

Сторонам стоит уделять особое внимание выбору условий поставки. В данном разделе проблема будет проанализирована с точки зрения покупателя, или импортера, так как ЛМП является именно этой стороной в случае импорта медицинского оборудования из Китая. При выборе нужно обратить внимание:

1. Тип перевозимого товара (сыпучий/наливной или генеральный (штучный)), его размеры (крупногабаритный или негабаритный)<sup>84</sup>. Условия FAS, FOB, CFR и CIF используются только для крупногабаритных или сыпучих грузов, но не используются для контейнерных перевозок (см. Таблицу 4)<sup>85</sup>. Также есть дополнительные нюансы при перевозке крупногабаритных грузов или грузов нестандартной формы. В таком случае экспортер обычно имеет опыт в обращении с такими грузами при перевозках, или имеет перевозчика, сотрудники которого имеют такой опыт. В таких случаях имеет смысл взять обязанности по перевозке груза на всем маршруте или большей его части поставщику.<sup>86</sup>

<sup>83</sup> Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

<sup>84</sup> Инкотермс 2010: Правила ICC по использованию национальных и международных торговых терминов [Электронный ресурс] // Международная торговая палата (ICC). — Режим доступа: <http://sea-cargo.ru/Pages/Incoterms-2010%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

<sup>85</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). — Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

<sup>86</sup> Инкотермс 2010: Правила ICC по использованию национальных и международных торговых терминов [Электронный ресурс] // Международная торговая палата (ICC). — Режим доступа: <http://sea-cargo.ru/Pages/Incoterms-2010%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

**Таблица 4** Условия, рекомендуемые для определенного типа и размера груза

	Тип груза		Размер груза	
	Сыпучий/наливной	Генеральный	Крупногабаритный	Негабаритный
EXW	+	+	+	+
FCA	+	+	+	+
FAS	+		+	
FOB	+		+	
CFR	+		+	
CIF	+		+	
CPR	+	+	+	+
CIP	+	+	+	+
DAT	+	+	+	+
DAP	+	+	+	+
DDP	+	+	+	+

Составлено по: Инкотермс 2010: Правила ICC по использованию национальных и международных торговых терминов [Электронный ресурс] // Международная торговая палата (ICC). – Режим доступа: <http://sea-cargo.ru/Pages/Incoterms-2010%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

- Опыт контрагента в осуществлении международных перевозок. Важно ознакомиться с опытом экспортера в плане экспорта: как часто продавец осуществляет продажу своей продукции за границу и насколько велик объем продаж; есть ли у него лицензия на экспорт из своей страны, на импорт в страну продажи; имеется ли у него опыт в работе с таможенными органами как в стране-экспортере, так и в стране-импортере; есть ли у него установившиеся связи с надежным перевозчиком или экспедитором, с которым он работает на постоянной основе; есть ли у экспортера какой-либо опыт в перевозке грузов по территории страны-импортера. Экспортер с небольшим опытом вероятнее выберет условия из E или F группы.<sup>87</sup>
- Объем ответственности и риска, который готова взять на себя каждая из сторон. Дело в том, что степень заинтересованности продавца и покупателя может быть разной. Иногда возникает ситуация, что кому-то из сторон эта сделка нужна больше, чем

<sup>87</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

другой. Из этого можно сделать вывод о том, что сторона с меньшей заинтересованностью не захочет брать на себя много обязательств по перевозке.<sup>88</sup>

4. Выбор вида транспорта. Нужно иметь в виду, что четыре термина, а именно FOB, FAS, CFR и CIF, используются исключительно для морских и речных перевозок. Более того, эти четыре термина не подходят для контейнерных перевозок морем, так как в таком случае товар переходит в распоряжение другого лица в терминале, а не непосредственно на корабле или возле него.<sup>89</sup> Резюме можно увидеть в Таблице 5.

**Таблица 5** Условия, рекомендуемые для различного вида транспорта

	Вид транспорта	
	Морской (исключая мультимодальные перевозки)	Другой (включая мультимодальные перевозки)
EXW	+	+
FCA	+	+
FAS	+	
FOB	+	
CFR	+	
CIF	+	
CPR	+	+
CIP	+	+
DAT	+	+
DAP	+	+
DDP	+	+

Составлено по: ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

5. Сложность того или иного этапа перевозки по отношению к каждой из сторон<sup>90</sup>. К примеру, при невозможности получения или сложности в получении экспортной

<sup>88</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

<sup>89</sup> Там же.

<sup>90</sup> Там же.

лицензии нерезиденту выбор условий EXW не является разумным, или даже возможным.

## **2.4. Российское законодательство в сфере ВЭД и его влияние на компанию ЛМП**

Вследствие того, что компания оперирует на международной арене, существуют законы, влияющие на деятельность компании, и накладываются ограничения, установленные российским законодательством в сфере внешнеэкономической деятельности. Совокупность таких ограничений оказывает влияние на организацию международных перевозок и на возникновение дополнительных рисков при их осуществлении. Особенности и ограничения будут подробно рассмотрены в данном разделе.

### **2.4.1. Особенности ВЭД в российских компаниях, оказывающие влияние на международную деятельность компании ЛМП**

Согласно российскому законодательству, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) – это внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них).

Для того чтобы начать вести внешнеэкономическую деятельность (ВЭД), российской компании необходимо зарегистрироваться как участнику ВЭД. Только в этом случае компания сможет осуществлять перевоз товаров через границу Таможенного союза. После осуществления регистрации, компания получает индивидуальный таможенный номер (ИТН). Такая регистрация действительна в течение одного года, после чего ее нужно переоформлять. Виды документов, которые нужно предоставлять в целях регистрации участника ВЭД, зависят от организационно-правовой формы компании, а также от требований, предъявляемых тем или иным таможенным постом<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Комплект документов для регистрации участников ВЭД в таможне [Электронный ресурс] // CustomsExpert.ru. — Режим доступа: <https://customsexpert.ru/practicum/legal-entity/registratsiya-uchastnika-ved.html> (дата обращения: 17.12.2017).

Согласно Федеральному закону от 08.12.2003 N 164-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности"<sup>92</sup>, государственное регулирование ВЭД осуществляется посредством:

- 1) таможенно-тарифного регулирования;
- 2) нетарифного регулирования;
- 3) запретов и ограничений внешней торговли услугами и интеллектуальной собственностью;
- 4) мер экономического и административного характера, способствующих развитию внешнеторговой деятельности.

### ***Таможенно-тарифное регулирование***

Под мерами таможенно-тарифного регулирования понимаются меры, применяемые в отношении ввозимых (ввезенных) на таможенную территорию ЕАЭС товаров и включающие в себя применение ставок ввозных таможенных пошлин, тарифных квот, тарифных преференций, тарифных льгот.<sup>93</sup>

К таможенно-тарифному регулированию внешнеторговой деятельности относятся следующие элементы: единый таможенный тариф, методы определения таможенной стоимости товаров, перевозимых через таможенную границу Евразийского Экономического Союза, порядок подтверждения страны происхождения товаров, а также система тарифных преференций.<sup>94</sup>

### ***Нетарифное регулирование***

Нетарифное регулирование — совокупность мер государственного регулирования ВЭД, осуществляемых путем введения количественных и иных запретов и ограничений на ввоз товаров на территорию ЕАЭС.

В российском законодательстве меры нетарифного регулирования разделены на следующие категории:

#### **1. Меры прямого ограничения:**

---

<sup>92</sup> Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) (дата обращения: 17.12.2017).

<sup>93</sup> Таможенный кодекс Евразийского экономического союза : приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/84654882a47691ab62b0afd4460001310215ce3c/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/84654882a47691ab62b0afd4460001310215ce3c/) (дата обращения: 17.12.2017).

<sup>94</sup> Афонин П. Н. Ценообразование во внешней торговле / П. Н. Афонин, Е. В. Дробот. – СПб.: Троицкий мост, 2016. – 232 с.

- Квотирование (количественные ограничения на ввоз и вывоз товаров);
- Лицензирование (применяется при квотировании, реализации разрешительного порядка экспорта или импорта отдельных товаров, предоставления исключительного права на экспорт или импорт отдельных видов товаров);
- Специальные защитные, антидемпинговые и компенсационные меры (применяются в целях защиты экономических интересов российских производителей).<sup>95</sup>

## 2. Таможенные и административные формальности:

- Сертификация (необходимость подтверждения соответствия отдельных видов товаров путем оформления декларации о соответствии или сертификата соответствия в уполномоченных организациях);
- Санитарно-эпидемиологический контроль (необходимость оформления заключения о соответствии продукции, предназначенной для реализации населению, санитарным правилам);
- Ветеринарный надзор (приграничный контроль за выполнением закона РФ «О ветеринарии»<sup>96</sup>, согласно которому на территорию РФ разрешен ввоз только здоровых животных, а также продуктов животноводства, полученных от здоровых животных);
- Карантинный фитосанитарный контроль (ввоз подкарантинной продукции разрешается только при наличии фитосанитарного сертификата или карантинного сертификата, а также документов на ввоз подкарантинной продукции).

## 3. Прочие нетарифные методы:

- Валютный контроль.

### *Валютный контроль при импорте*

Валютный контроль – это комплекс административно-организационных мер, реализуемых специально уполномоченными правительством органами и направленных на соблюдение внешнеторгового и валютного законодательства и предотвращения неправомерной деятельности в рамках исполнения внешнеторговых сделок и валютно-

<sup>95</sup> Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ : принят Государственной Думой 21 ноября 2003 года : одобрен Советом Федерации 26 ноября 2003 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) (дата обращения: 15.02.2018).

<sup>96</sup> О ветеринарии : федер. закон от Закон РФ от 14.05.1993 N 4979-1 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_4438/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4438/) (дата обращения: 10.05.2018).

кредитных операций<sup>97</sup>. С помощью валютного контроля осуществляется наблюдение за соблюдением валютного законодательства участниками международной торговли.

До 1 марта 2018 года главным документом валютного контроля был паспорт сделки, который оформлялся в уполномоченном банке импортера для контрактов, сумма которых составляла больше \$50000.<sup>98</sup> В настоящее время в силу вступила новая инструкция Центрального Банка России, в которой отражены новые правила подачи сведений о валютных операциях. Теперь резиденты должны ставить на учет в уполномоченных банках сами договоры в случае, если сумма обязательств по нему превышает 3 млн рублей (для импорта). Чтобы поставить договор на учет, нужно направить в уполномоченный банк документы в течение 15 рабочих дней с даты зачисления денег на счет импортера.<sup>99</sup>

Помимо подчинения общему регулированию ВЭД, компания ЛМП также подчиняется регулированию в отношении импорта медицинского оборудования, которое накладывает определенные ограничения и риски на осуществление международных перевозок.

## **2.5. Особенности импорта медицинских изделий, накладывающие ограничения на международные перевозки компании ЛМП**

Согласно российскому законодательству, медицинские изделия – это «любые инструменты, аппараты, приборы, оборудование, материалы и прочие изделия, применяемые в медицинских целях отдельно или в сочетании между собой, а также вместе с другими принадлежностями, необходимыми для применения указанных изделий по назначению, включая специальное программное обеспечение, и предназначенные производителем (изготовителем) для профилактики, диагностики, лечения и медицинской реабилитации заболеваний, мониторинга состояния организма человека, проведения медицинских исследований, восстановления, замещения, изменения анатомической структуры или физиологических функций организма, предотвращения или прерывания беременности, функциональное назначение которых не реализуется путем

---

<sup>97</sup> Покровская, В. В. Внешнеэкономическая деятельность в 2 ч. Часть 1.: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Покровская. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 376 с.

<sup>98</sup> Отмена паспорта сделки: Что нового для участников ВЭД [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289593/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289593/) (дата обращения: 20.12.2017).

<sup>99</sup> О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации при осуществлении валютных операций, о единых формах учета и отчетности по валютным операциям, порядке и сроках их представления : Инструкция Банка России от 16.08.2017 N 181-И (ред. от 29.11.2017) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_282089/#dst0](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282089/#dst0) (дата обращения: 20.12.2017).

фармакологического, иммунологического, генетического или метаболического воздействия на организм человека»<sup>100</sup>.

Импорт медицинского оборудования на территорию России подвержен применению такой меры нетарифного регулирования как лицензирование. Ввоз оборудования невозможен без регистрации того или иного изделия в Реестре медицинских изделий, согласно Федеральному закону "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" от 21.11.2011 N 323-ФЗ.<sup>101</sup> Согласно Постановлению Правительства РФ от 27.12.2012 N 1416 (ред. от 10.02.2017) "Об утверждении Правил государственной регистрации медицинских изделий", для осуществления государственной регистрации медицинских изделий необходимо предоставить в Росздравнадзор подтверждения проведения следующих процедур:

1. Технические испытания медицинского изделия (для всех категорий изделий);
2. Токсикологические исследования медицинского изделия (для некоторых категорий изделий);
3. Испытания медицинского изделия в целях утверждения типа средств измерений (применяется для медицинских изделий, относящихся к средствам измерений в сфере государственного регулирования обеспечения единства измерений, перечень которых установлен Министерством здравоохранения Российской Федерации: например, тонометры, дозиметры различного излучения<sup>102</sup>);
4. Клинические испытания медицинского изделия (для всех категорий изделий).<sup>103</sup>

Для таможенного оформления импорта медицинского оборудования на территорию РФ необходимо предоставление ряда документов:

---

<sup>100</sup> Об утверждении Правил государственной регистрации медицинских изделий : постановление Правительства РФ от 27.12.2012 N 1416 (ред. от 10.02.2017) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140066/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140066/) (дата обращения: 20.12.2017).

<sup>101</sup> Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : федер. закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ : принят Государственной Думой 1 ноября 2011 года : одобрен Советом Федерации 9 ноября 2011 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/) (дата обращения: 20.12.2017).

<sup>102</sup> Перечень медицинских изделий, относящихся к средствам измерений в сфере государственного регулирования обеспечения единства измерений, в отношении которых проводятся испытания в целях утверждения типа средств измерений : Приложение N 2 к приказу Министерства здравоохранения Российской Федерации от 15 августа 2012 г. N 89н [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140222/4d95b92e5c95b5d301c944557b2b82e5331266ef/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140222/4d95b92e5c95b5d301c944557b2b82e5331266ef/) (дата обращения: 20.12.2017).

<sup>103</sup> Об утверждении Правил государственной регистрации медицинских изделий : Постановление Правительства РФ от 27.12.2012 N 1416 (ред. от 10.02.2017) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140066/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140066/) (дата обращения: 20.12.2017).



- регистрационного удостоверения, являющего свидетельством регистрации оборудования в Реестре медицинских изделий;
- декларации о соответствии (согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 1 декабря 2009 г. № 982 "Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии"<sup>104</sup>);
- заключения Радиочастотного центра и лицензии Минпромторга (если изделие является радиоэлектронным средством или высокочастотным устройством)<sup>105</sup>.

Величина таможенной пошлины при ввозе медицинского оборудования в РФ определяется единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (далее – ТН ВЭД). Ставка ввозной таможенной пошлины на медицинское оборудование различается в зависимости от кода товара в ТН ВЭД: и в большинстве случаев это 0% или 5% от таможенной стоимости ввозимого товара (большинство товаров данной направленности относятся к группам 90 и 94 ТН ВЭД)<sup>106</sup>.

Согласно классификатору льгот по уплате таможенных платежей, медицинские изделия могут подпадать под две категории: (1) важнейшая и жизненно необходимая медицинская техника (согласно перечню, утвержденному в Постановлении Правительства РФ от 30.09.2015 N 1042 "Об утверждении перечня медицинских товаров, реализация которых на территории Российской Федерации и ввоз которых на территорию Российской Федерации и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией, не подлежат обложению (освобождаются от обложения) налогом на добавленную стоимость"), освобождаемая от уплаты НДС и (2) изделия медицинского назначения, со ставкой НДС в 10%.

<sup>104</sup> Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии : Постановление Правительства РФ от 01.12.2009 N 982 (ред. от 21.02.2018) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94853/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94853/) (дата обращения: 20.12.2017).

<sup>105</sup> О мерах нетарифного регулирования : Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 21.04.2015 N 30 (ред. от 13.12.2017) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_178556/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178556/) (дата обращения: 10.05.2018).

<sup>106</sup> Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза : Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 16.07.2012 N 54 (ред. от 31.01.2018) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133133/c1bfcf97aa3c1366e88955f39b7d6b36659cf6de/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133133/c1bfcf97aa3c1366e88955f39b7d6b36659cf6de/) (дата обращения: 20.12.2017).

Все вышеперечисленные ограничения и особенности импорта медицинского оборудования могут стать причиной дополнительных таможенных рисков для компании ЛМП, так как увеличен объем необходимых для таможенного оформления документов и, как следствие, издержек на их оформление. Более того, ряд документов имеет срочный характер, то есть компании необходимо следить за сроками истечения годности документов во избежание задержки прохождения таможенных процедур. Большое количество документов также означает необходимость строгого соответствия физического товара с его описанием во всех документах, что также способствует появлению таможенных рисков, которые реализуются в случае, если заявленная комплектация/вес/размер не соответствует реальному состоянию товара.

## **Выводы по главе 2**

На основании проведенного в данной главе анализа теоретических источников и законодательства были выявлены следующие характеристики и особенности внешнеэкономической деятельности и международных перевозок компании «Лабораторный медицинский продукт»:

- Международные перевозки компании осуществляются в рамках глобальной цепи поставок, частью которой является ЛМП. В данной работе происходит исследование международных перевозок на отрезке цепи поставок между компанией-производителем Mindray и компанией ЛМП;
- Из-за повышенного уровня неопределенности при работе на международной арене, масштаб рисков ЛМП относительно высок по сравнению с компаниями, ведущими свою деятельность исключительно внутри страны. Среди дополнительных рисков стоит выделить увеличившиеся логистические риски, а также риски, связанные с прохождением таможенного оформления и таможенной очистки;
- Специфика оборудования, с которым работает ЛМП, накладывает дополнительные сложности при прохождении таможенных процедур. Большое количество необходимых для перевозки такого оборудования через государственную границу документов повышают таможенные риски, так как увеличивается объем проверок соответствия перевозимого груза предъявляемым документам;
- Существует необходимость использования Инкотермс для лучшего контроля над рисками, а также для упрощения взаимодействия с

иностранным контрагентом. Выбор того или иного термина Инкотермс зависит от ряда факторов, среди которых тип и размер перевозимого товара, опыт контрагента в осуществлении международных перевозок, объем ответственности и риска, который готова взять на себя каждая из сторон, вид транспорта, посредством которого планируется осуществление перевозки, а также на сложность того или иного этапа перевозки по отношению к каждой из сторон.. Выбор подходящего термина для компании ЛМП будет осуществлен в следующей главе.

### ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК КОМПАНИИ «ЛАБОРАТОРНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ПРОДУКТ»

#### **3.1. Выбор условия Инкотермс для осуществления перевозок из Китая**

На данный момент, ЛМП использует условие СІР при перевозках медицинского оборудования компании Mindray из г. Шеньчжень в г. Санкт-Петербург. Данное условие подразумевает ответственность продавца за организацию основной перевозки, однако риски потери и повреждения товара несет покупатель. В рамках данного условия предусмотрено оформление страховки, однако правила Инкотермс предписывают лишь минимальное покрытие – 110% от контрактной стоимости груза<sup>107</sup>. Более того, ввиду возможности отказа существующего поставщика от перевозки медицинского оборудования, содержащего в своей комплектации литий-ионную батарею, есть риск срыва поставок при реализации такой ситуации. А так как ответственность за поиск перевозчика и заключения контракта с ним лежит на компании Mindray, это может занять время до тех пор, пока она найдет нового перевозчика и обеспечит доставку товара в Санкт-Петербург. В результате, так как компания получает большинство заказов от государственных учреждений, которые проводят процедуры закупок по 223-ФЗ и 44-ФЗ, при нарушении условий контрактов, в том числе и нарушения сроков поставки, которые могут произойти вследствие вышеупомянутого срыва поставок от производителя, поставщик может быть внесен в Реестр недобросовестных поставщиков<sup>108</sup>. Таким образом, такой сбой в цепи поставок может стать фатальным для ЛМП. Исходя из вышеупомянутого и стремления дать компании рекомендации по минимизации всевозможных рисков, в следующем разделе будет выбрано наилучшее условие поставки Инкотермс, учитывающее данную ситуацию и факторы, влияющие на выбор термина, приведенные во второй главе данной работы.

Теперь рассмотрим, какие из условий поставки были бы наиболее удобны ЛМП. Факторы, которые нужно учесть:

---

<sup>107</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

<sup>108</sup> О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 04.03.2018).

- Предмет перевозок: это медицинское оборудование, дорогостоящий и часто хрупкий груз;
- Стремление компании ЛМП сократить риски, беря на себя обязательства по основной перевозке;
- Контейнеризация: при выборе морских перевозок оборудования будет использоваться контейнер;
- Невозможность получения ЛМП лицензии на экспорт в Китае: экспортная лицензия в Китае может быть получена только компаниями-резидентами<sup>109</sup>;
- Наличие у ЛМП налаженной схемы импорта: у компании нет импортной лицензии, но есть надежный таможенный брокер. Mindray лицензии на импорт в Россию не имеет;
- Опыт поставщика: основной поставщик медтехники, Mindray, имеет большой опыт в международной торговле и работе с перевозчиками, что подтверждается присутствием в 190 странах<sup>110</sup>;
- Сложность коммуникации с китайскими контрагентами: незнание английского (менее одного процента населения Китая говорит на английском языке<sup>111</sup>) и отличие китайской деловой культуры от русских: к примеру, согласно классификации деловых культур по Льюису<sup>112</sup>, деловая культура России проявляет больше черт полиактивных культур, что означает, что россияне в целом общительны и достаточно эмоциональны, тогда как культура Китая является реактивной, что указывает на особенную вежливость людей, выражающуюся в сокрытии своих истинных эмоций даже в случаях, когда им что-то не нравится, в то же время делая для себя выводы, которые в итоге помогают им принимать решения. Более того, для китайцев очень важны межличностные отношения и доверие больше, чем задокументированные условия, поэтому не прописывают многие детали в договорах<sup>113</sup>.

<sup>109</sup> Gronkvist, F. China Export Licenses and Permits: A Complete Guide // ChinaImportal. – 2016. – Режим доступа: <https://www.chinaimportal.com/blog/china-export-licenses-permits/> (дата обращения: 25.03.2018).

<sup>110</sup> Сайт компании Mindray [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mindray.com> (дата обращения: 10.04.2018).

<sup>111</sup> Smith, O. Where to go if you can't be bothered to learn the language // The Telegraph. – 2017. – Режим доступа: <https://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/mapped-english-speaking-countries/> (дата обращения: 20.03.2018).

<sup>112</sup> Lewis, R. D. When Cultures Collide : Managing Successfully Across Cultures / R. D. Lewis. — London: N. Brealey Pub. — 2012. — 593 p.

<sup>113</sup> Вострикова, И. Ю. Кодекс делового общения с китайскими партнерами: этикет и протокол / И. Ю. Вострикова, Т. Б. Уржумцева. — СПб. : СПбГЭУ, 2017. — 28 с.

На основе вышеперечисленных факторов был сделан анализ того, какие термины Инкотермс компании не подходят или подходят, но с оговорками.

Во-первых, предмет перевозок накладывает некоторые ограничения. С одной стороны, из-за хрупкости груза нужно предусмотреть его безопасную перевозку, включая подходящие крепления и упаковку. Поэтому термины, которые подразумевает погрузку на грузовой автомобиль одной стороной, а несение рисков по повреждению товара на этом отрезке пути другой стороной, нужно использовать с осторожностью. С другой стороны, поставщик и его постоянный перевозчик знают, как наилучшим образом погрузить груз и закрепить его при перевозке, а также как в целом обращаться с ним на пути его следования. Вследствие этого, термин FCA с указанием места «склад продавца» с одной стороны будет хорошим решением с точки зрения того, кто осуществляет погрузку – таким лицом является продавец, но в то же время последующие риски лежат на покупателе. Ввиду этого, при использовании этого термина нужно тщательно прописать в контракте все детали погрузки и проверки ее качества.

Во-вторых, как отмечает Международная торговая палата, термины, предназначенные для морских перевозок не оптимальны для контейнерных перевозок. Дело в том, что при контейнерных перевозках экспортер передает контейнер перевозчику еще до помещения его вдоль или на борту корабля. Таким образом, в случае применения терминов FAS, FOB, CFR и CIF образуется промежуток, где риски за повреждение груза, вовлеченные в перевозку на этапе перемещения контейнера по терминалу, не берет на себя ни одна из сторон.<sup>114</sup> Вследствие этого термины FAS, FOB, CFR и CIF не рекомендованы для использования.

В-третьих, так как ЛМП имеет надежного таможенного брокера при неимении у Mindray импортной лицензии, использование термина DDP, который подразумевает импортную таможенную очистку поставщиком, не выгодно с точки зрения обеих сторон, так как транзакционные издержки на получение импортной лицензии компанией Mindray велики. Совершение данных процедур покупателем представляется более экономичным решением.

В-четвертых, опыт поставщика достаточно важен: он хорошо знаком с процедурами перевозок на территории своей страны и имеет контрагентов, услугами которых он пользуется на постоянной основе при работе с международными клиентами.

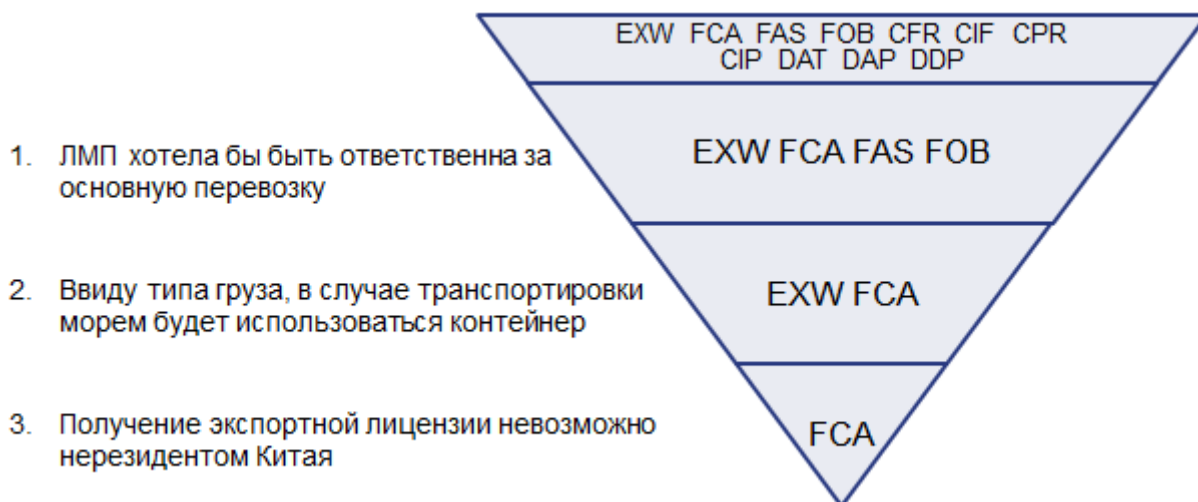
---

<sup>114</sup> ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). – Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

Поэтому Mindray может использовать экономию на масштабе на территории своей страны. Более того, как было отмечено, коммуникации с организациями в Китае представляют некоторую сложность для иностранных компаний, поэтому можно было бы сделать вывод о том, что рациональнее предоставить право и обязанность перевозки по территории своей страны Mindray. Однако стоит учитывать, что более важным фактором является целесообразность возложения обязанности организации основной перевозки на ЛМП. Таким образом, в данной ситуации все условия, при которых экспортер организывает основную перевозку не подходят – это условия С и D групп.

Наконец, EXW также не подходит по причине невозможности получения экспортной лицензии в Китае нерезидентом.

Таким образом, из вышеприведенного анализа видно, что по причине стремления ЛМП взять на себя обязательства по обеспечению основной перевозки, сразу отсекается достаточно большая группа условий: CFR, CIF, CPT, CIP, DAT, DAP и DDP. Термины FOB и FAS не подходят по причине перевозки груза в контейнерах при доставке морем. EXW также не является подходящим термином из-за невозможности нерезидентом оформить экспортную лицензию. В итоге остается лишь один вариант условий перевозки – FCA, именно он и будет выбран к рекомендации для компании ЛМП. Наглядное представление отбора подходящего условия можно видеть на Рисунке 11.



**Рис. 11** Отбор подходящего условия Инкотермс для ЛМП

### **3.2. Анализ коммерческих предложений от транспортно-логистических компаний по доставке груза из Китая**

Первым этапом сбора коммерческих предложений был анализ рынка и подбор транспортно-логистических компаний, которые подходят для поставленной задачи – перевозки медицинского оборудования из Шеньчжэня, Китай, в Санкт-Петербург. Стоит отметить, что рассматривались именно транспортно-логистические компании (от англ. freight-forwarder), а не перевозчики (от англ. carrier). Отличие этих двух видов компаний заключается в том, что перевозчик – это лицо, осуществляющее грузоперевозки самостоятельно, на собственных транспортных средствах, будь то корабли, автомобили или самолеты; тогда как под транспортно-логистическими компаниями понимается организатор перевозок, являющийся посредником между перевозчиками и клиентом, причем такие компании стремятся оптимизировать грузоперевозки, используя, к примеру, склады консолидации, а также предоставляя клиенту такие дополнительные услуги, как, например, таможенное оформление, страхование, упаковка.

Среди множества компаний, занимающихся организацией перевозок в России, запрос на коммерческое предложение был отправлен транспортно-логистическим компаниям, которые отвечали следующим критериям:

- Наличие опыта в международных перевозках. На рынке есть множество компаний, которые действуют только внутри России или только внутри таможенного союза стран Евразийского экономического союза, в который входит Россия, Казахстан, Белоруссия, Армения и Киргизия<sup>115</sup>. Такие компании исключаются из рассмотрения.
- Частичная или полная специализация в перевозках из Китая. Соответствие транспортно-логистической компании данному критерию будет означать, что такая компания знакома с особенностями процедур перевозок в Китае и местными порядками, а также имеет опыт в доставке грузов из Китая и может предложить подходящие варианты из имеющегося множества.
- Опыт в мультимодальных перевозках. Так как для перевозки оборудования предполагается использование нескольких видов транспорта (доставка до терминала в Китае, основная перевозка), то компания должна быть способна выполнить такой заказ.

---

<sup>115</sup> Сайт Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/> (дата обращения: 25.03.2018)



Следуя вышеупомянутым ограничительным критериям, были выбраны 50 компаний, и им были высланы запросы на коммерческое предложение. Запрос был составлен на доставку одного экземпляра Ультразвуковой диагностической системы DC-N6 (см. Рисунок 13), размерами 99\*64\*134, весом 95 кг нетто и 145 кг брутто, исходя из одного из последних заказов, которые были сделаны ЛМП. Это оборудование было выбрано ввиду популярности среди заказчиков. Стоимость экземпляра такого оборудования составляет 18 200 USD.

Требованиями к перевозке были возможность перевозки такого груза с учетом его особенностей: наличия опасного груза, батареи, в его составе; хрупкости и невозможности переворачивать и штабелировать. Невозможность штабелирования объяснялась в основном наличием лишь картонной упаковки с двумя деревянными поддонами – сверху и снизу, которая не может выдерживать большую нагрузку. В запросе также указывалось, что требуется забор со склада производителя Mindray в городе Шеньчжень по адресу Mindray factory, Genyu Road, Gongming Town, East of Nanguang Expressway, Guangming New District, Shenzhen и экспедирование груза до терминала в Китае, если это требуется. Пунктом назначения в запросе указывался терминал в городе Санкт-Петербург или склад компании ЛМП. Вид транспорта и маршрут в запросе не уточнялся, так как предполагалось, что транспортно-логистическая компания сама подберет подходящий для данного груза вид транспорта и маршрут.

Транспортно-логистическим компаниям также предоставлялись (по запросу) необходимые для перевозки или таможенного оформления (если необходимо) документы, уже имеющиеся у ЛМП, такие как:

- Паспорт безопасности MSDS (Material Safety Data Sheet) на литий-ионную батарею, являющийся частью технической документации на химическую продукцию и подтверждающий безопасность ее перевозки и использования;
- Регистрационное удостоверение на аппарат ультразвуковой диагностический DC-N6;
- Декларация о соответствии аппарата ультразвукового диагностического DC-N6.

В связи с тем, что рассматриваемый аппарат УЗИ, согласно заключению Роскомнадзора, не является радиоэлектронным средством или высокочастотным устройством, оформление лицензии Минпромторга не требуется.



*Рис. 12 Фотография аппарата УЗИ DC-N6*

Доля ответивших компаний оказалась 56%, то есть 28 компаний, однако в процессе переговоров оказалось, что некоторые транспортно-логистические компании не заинтересованы в выполнении данной перевозки в силу различных обстоятельств, которые чаще всего не были озвучены. Ряд транспортных компаний, предоставивших коммерческое предложение, не предоставляли грузовую таможенную декларацию, которая должна быть предоставлена ЛМП в банк как подтверждение перевозки. Коммерческие предложения еще нескольких компаний включали вариант авиаперевозки, которой на данный момент пользуется ЛМП. Таким образом, для анализа были отобраны предложения от пяти транспортно-логистических компаний.

Коммерческие предложения компаний в кратком виде представлены в Таблице 6.

**Таблица 6** Краткий обзор полученных коммерческих предложений

Транспортно-логистическая компания	Основной вид транспорта	Стоимость перевозки, USD	Сроки перевозки, дней	Комментарии
Ahlers	Морской	3435	45-50	FCL, Шеньчжень – Санкт-Петербург
V.I.G. Trans	Морской	1389	55-60	LCL, Шеньчжень – Шанхай – Рига – Вильнюс – Москва – СПб, включая таможенное оформление
Streloy	Авиа + авто	1874	7-8	Шеньчжень – Пекин – Стокгольм – Хельсинки – СПб
Transitplus	Авто + авиа	2119	12-15	Шеньчжень – Гуанчжоу – Владивосток – Новосибирск/Москва – Санкт-Петербург
So-logistics	Авиа + авто	1912	5-7	Шеньчжень – Пекин – Москва – Санкт-Петербург

### **3.3. Метод взвешенной суммы критериев как инструмент выбора варианта перевозки**

Данный метод будет применяться для двух задач: для расчета рейтинга транспортно-логистических компаний, и затем для выбора наилучшего коммерческого предложения. В то же время, рассчитанный рейтинг транспортно-логистической компании будет являться одним из критериев для выбора коммерческого предложения.

#### **3.3.1. Описание метода**

##### ***Выявление наилучшего коммерческого предложения***

Для определения наилучшего предложения будет использована вариация метода взвешенной суммы критериев, описанная в книге Сергеева Л. И. «Логистика»<sup>116</sup>. На первом этапе, также как и для расчета рейтинга транспортно-логистической компании,

<sup>116</sup> Сергеев В. И. Логистика. Учебное пособие / В. И. Сергеев. — СПб. : СПбГИЭА, 1995. — 131 с.

происходит выбор ряда критериев, на основе которых будет оцениваться то или иное коммерческое предложение. Критерии ранжируются по степени важности для клиента экспертами. На основе определенных рангов каждому критерию присуждается весовой коэффициент, рассчитываемый по следующей формуле:

$$W_i = \frac{n}{r_i}, \quad (1)$$

где  $W_i$  – вес критерия,  $n$  – общее количество критериев,  $r_i$  – ранг соответствующего критерия.

Далее необходима оценка каждого из критериев. В этих целях критерии подразделяются на две группы: количественные и качественные<sup>117</sup>. Для обработки количественных критериев используются методы квалиметрии, включающие следующие этапы для каждого критерия:

1. Определение эталонного значения – максимального или минимального, что зависит от влияния показателя на общую оценку;
2. При наибольшем эталонном значении критерия все показатели по данному критерию делятся на это эталонное значение и результат принимается за оценку соответствующего варианта по этому критерию.
3. При наименьшем эталонном значении критерия это эталонное значение делится на каждый из показателей по данному критерию и результат принимается за оценку соответствующего варианта по этому критерию.

Чтобы получить оценки качественных критериев В. С. Лукинский в своей книге «Модели и методы теории логистики» предлагает использовать функцию желательности, которая позволяет свести качественные оценки показателей к количественным. Ее значения рассчитываются по формуле:

$$a_i = \exp(-\exp(-y_i)), \quad (2)$$

где  $a_i$  – значение функции желательности;  $y_i$  – значение  $i$ -го параметра на кодированной шкале. Значение  $y_i$  на кодированной шкале располагается симметрично относительно 0. В Таблице 7 можно видеть средние и граничные значения функции желательности. При расчете используются средние значения, соответствующие той или иной качественной оценке качества. Таким образом, происходит нормирование критериев, то есть приведение их в единому безразмерному виду.

---

<sup>117</sup> Модели и методы теории логистики / под ред. В. С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2003. — 173 с.

**Таблица 7** Оценка качества и соответствующие им стандартные оценки на шкале желательности

Интервал	Оценка качества	Отметки на шкале желательности	
		диапазон	среднее значение
3-4	Отлично	Более 0,950	0,975
2-3	Очень хорошо	0,875-0,950	0,913
1-2	Хорошо	0,690-0,875	0,782
0-1	Удовлетворительно	0,367-0,690	0,530
(-1) - 0	Плохо	0,066-0,367	0,285
(-2) - (-1)	Очень плохо	0,0007-0,066	0,033
(-3) - (-2)	Скверно	Менее 0,0007	-

Источник: Модели и методы теории логистики / под ред. В. С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2003. — 173 с.

Итоговая взвешенная сумма критериев определяется путем сложения взвешенных оценок по каждому из рассматриваемых вариантов. Далее результаты по каждому из вариантов сравниваются и выбирается тот, взвешенная сумма критериев которого превышает остальные варианты.

Вне зависимости от его варианта, данный метод имеет свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести тот факт, что оценка вариантов происходит на основе нескольких критериев. Более того, важность каждого из критериев учтена. Однако недостатком такого метода можно назвать присутствие большой доли субъективизма, поскольку данный метод является экспертным и предполагает участие экспертов на нескольких этапах, таких как отбор критериев из расширенного списка, присуждение весов критериям, а также частично на этапе оценки вариантов.

#### ***Расчет рейтинга транспортно-логистических компаний***

Для данной задачи будет использоваться другой вариант метода взвешенной суммы критериев – он был описан в книге Д. Бауэрсокса и Д. Клосса «Логистика: интегрированная цепь поставок»<sup>118</sup>. На первом этапе определяются критерии, используемые для выбора транспортно-логистических компаний. Далее каждому из критериев необходимо присвоить определенный разряд, который будет указывать на его

<sup>118</sup> Бауэрсокс, Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 640 с.

важность для грузополучателя. В данной работе оценки разряда и эффективности будут приведены по обратной указанной в книге шкале, так чтобы больший рейтинг указывал на лучшую компанию. Таким образом, экспертам предлагается относить наиболее важный критерий к разряду «3», умеренно важный – к разряду «2», наименее важный – к разряду «1». Итоговый разряд определяется как среднее арифметическое присужденных экспертами разрядов. Далее происходит оценка эффективности транспортно-логистической компании по трехбалльной шкале по каждому критерию: «3» - высокая эффективность, «2» - средняя эффективность, «1» - низкая эффективность. Для определения оценки той или иной компании по каждому из критериев, необходимо перемножить разряд на эффективность. Итоговый рейтинг получается сложением оценок по каждому из критериев, то есть

$$\text{Рейтинг} = \sum_{k=1}^N P_k * Э_k, \quad (3)$$

где P – разряд, Э – эффективность, K – номер критерия, N – количество критериев.

Таким образом, компания с большим рейтингом будет лучше компании, рейтинг которой меньше.

### **3.3.2. Выбор критериев экспертным подходом для применения метода**

Для выбора наилучшего коммерческого предложения был составлен список критериев, по которым будут оцениваться каждое из предложений. Критерии были выбраны на основе теоретических источников, экспертных мнений сотрудников импортного отдела компании, а также на основе целей данной части работы – подобрать вариант, позволяющий в наибольшей степени сократить логистические риски. Именно поэтому среди критериев присутствуют такие, как Объем вовлеченных коммерческих рисков, Объем вовлеченных рисков утраты или повреждения груза и Объем вовлеченных рисков хищения и кражи. Объем рисков утраты или повреждения груза и рисков хищения и кражи зависит от вида используемого транспорта, а также от маршрута, разработанного транспортно-логистической компанией. Объем коммерческих рисков связан в большей степени с надежностью транспортной компании, однако это также прямо пропорционально зависит от двух других видов рисков, а также от объема таможенных рисков.

Стоимость перевозки и время перевозки это два наиболее важных и очевидных критерия, используемых для выбора наилучшего варианта перевозки, упомянутых,

например, в книге В. С. Лукинского «Логистика и управление цепями поставок»<sup>119</sup>. Более того, данные два критерия были выбраны экспертами.

Помимо стоимости и времени доставки, эксперты-сотрудники компании ЛМП, связанные с перевозками, отметили также важность рейтинга транспортно-логистической компании, которая предоставляет то или иное коммерческое предложение. Такой рейтинг будет составлен на основе критериев оценки транспортных компаний в следующем разделе.

Таким образом, для выбора наилучшего коммерческого предложения от транспортно-логистической компании были выбраны следующие критерии:

1. Стоимость перевозки;
2. Скорость доставки;
3. Рейтинг транспортно-логистической компании;
4. Объем вовлеченных коммерческих рисков;
5. Объем вовлеченных рисков утраты или повреждения груза;
6. Объем вовлеченных рисков хищения и кражи.

Среди вышеперечисленных критериев стоимость перевозки, скорость доставки и рейтинг транспортно-логистической компании являются количественными критериями, а объем вовлеченных рисков разных видов – качественными.

В целях определения рангов каждого критерия был проведен опрос трех экспертов. Экспертами являлись сотрудники компании «Лабораторный медицинский продукт», связанные с международными перевозками, имеющими место в компании. Экспертам было предложено расставить критерии по степени важности для их компании. Таким образом, наиболее важному критерию из всех присваивался ранг 1, наименее важному – 6. После получения результатов оценки критериев экспертами был вычислен средний ранг – среднее арифметическое всех рангов по критерию. На основе вычисленных средних рангов для каждого критерия был посчитан весовой коэффициент по формуле (1). Результаты ранжирования критериев экспертами, а также вычисленные на их основе веса критериев, представлены в Таблицах 8 и 9: для срочного заказа и для несрочного заказа. Такое разделение необходимо, так как сроки по контрактам с государственными

---

<sup>119</sup> Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 359 с.

учреждениями могут быть разными и составляют от 30 до 60 дней. Срочным заказом следует считать заказ до 30 дней, несрочным – до 60.

**Таблица 8** Экспертная оценка критериев выбора наилучшего предложения для срочного заказа

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средний ранг	Вес
Стоимость перевозки	4	3	3	3,333	1,8
Скорость доставки	1	1	1	1	6
Рейтинг транспортно-логистической компании	2	4	4	3,333	1,8
Объем коммерческих рисков	3	2	2	2,333	2,571
Объем рисков утраты или повреждения	5	6	5	5,333	1,125
Объем рисков хищения и кражи	6	5	6	5,667	1,059



**Таблица 9** Экспертная оценка критериев выбора наилучшего предложения для  
несрочного заказа

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средний ранг	Вес
Стоимость перевозки	1	1	1	1	6
Скорость доставки	2	2	3	2,333	2,571
Рейтинг транспортно-логистической компании	3	3	2	2,667	2,25
Объем коммерческих рисков	4	5	4	4,333	1,385
Объем рисков утраты или повреждения	5	6	5	5,333	1,125
Объем рисков хищения и кражи	6	4	6	5,333	1,125

### 3.3.3. Определение рейтинга транспортно-логистических компаний

Для определения рейтинга транспортно-логистических компаний был использован один из вариантов метода взвешенной суммы критериев, описанный выше. Для начала, экспертам был предоставлен список критериев, из которых они должны были выбрать те, на основе которых будет вычисляться рейтинг рассматриваемых компаний. Список был основан на списке критериев выбора перевозчиков в работах В.И. Сергеева<sup>120</sup> и Д. Бауэрскса<sup>121</sup>. При составлении перечня было учтено то, что выбор перевозчика и выбор транспортно-логистической компании это различающиеся задачи, поэтому критерии

<sup>120</sup> Сергеев, В. И. Менеджмент в бизнес-логистике / В. И. Сергеев. — М.: Филинь, 1997. — 772 с.

<sup>121</sup> Бауэрскс, Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрскс, Д. Д. Клосс. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 640 с.

выбора этих двух видов компаний схожи, однако имеют некоторые различия. Список выглядел следующим образом:

- Надежность компании (на основе количества негативных отзывов клиентов в сети Интернет, общего впечатления при взаимодействии с компанией, степени ее компетентности в целом);
- Квалификация персонала компании;
- Местоположение компании;
- Объем технических и сервисных возможностей (включая наличие опыта в перевозке опасных грузов и наличие возможности отслеживания);
- Выгодность/удобство условий оплаты (например, валюта платежа, момент оплаты, наличие дополнительных комиссий);
- Финансовая стабильность;
- Готовность транспортно-логистической компании к переговорам об изменении условий договора (тариф, дополнительные услуги и т.п.);
- Опыт на рынке.

Экспертами были выбраны 5 наиболее важных для ЛМП критериев: это надежность, опыт на рынке, объем технических и сервисных возможностей, финансовая стабильность, выгодность/удобство условий оплаты.

Далее были определены разряды для каждого из выбранных критериев. Это было сделано с помощью экспертной оценки важности каждого из критериев. Экспертами, как и в предыдущих случаях, являлись сотрудники компании ЛМП, имеющие отношение к перевозке оборудования. Итоговый разряд вычислялся как среднее разрядов, определенных экспертами. Их оценки можно видеть в Таблице 10.

**Таблица 10** Экспертные оценки критериев для определения рейтинга транспортно-логистических компаний

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итоговый разряд
Надежность	3	3	3	3
Опыт на рынке	2	2	1	1,666666667
Объем технических и сервисных возможностей	3	3	2	2,666666667
Финансовая стабильность	2	2	2	2
Выгодность/удобство условий оплаты	1	1	2	1,333333333

Для оценки компаний, предоставивших коммерческие предложения, была проанализирована деятельность каждой из них.

**Ahlers** – международная логистическая компания, штаб-квартира которой находится в Бельгии. Офисы компании находятся в 20 странах Европы и Азии. Офисы компании также находятся и в России, в частности в Санкт-Петербурге. Ahlers занимается всеми видами международных перевозок, а также оказывает услуги таможенного представителя.<sup>122</sup> Датой основания компании можно считать 1919 год, когда в городе Антверпен, Бельгия, был открыт первый офис компании. В 1993 году компания открыла свой офис в России.<sup>123</sup> Данный год и будет использован для дальнейшего анализа.

При взаимодействии с компанией создается впечатление компетентной компании, процедуры которой, с одной стороны, налажены и стандартизированы ввиду больших масштабов, и с другой стороны, подстраиваются под определенного клиента. Сотрудники компании отвечали на запросы и вопросы оперативно и содержательно. Ввиду большого опыта множество компаний доверяют Ahlers. Негативных отзывов в сети Интернет

<sup>122</sup> Ahlers [Электронный ресурс] // Группа компаний HeadHunter. — Режим доступа: <https://spb.hh.ru/employer/36833> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>123</sup> How Ahlers became a creator of opportunities in logistics [Электронный ресурс] // Глобальный сайт компании Ahlers. — Режим доступа: [https://www.ahlers.com/about-ahlers/our-company/yesterday\\_23](https://www.ahlers.com/about-ahlers/our-company/yesterday_23) (дата обращения: 06.05.2018).

найден не было. Опыт перевозки таких опасных грузов, как батареи, у компании имеется. Возможно отслеживание грузов.

Для оценки финансовой устойчивости компании был использован Индекс финансового риска (ИФР), рассчитываемый Информационным ресурсом СПАРК<sup>124</sup> с использованием нейросетевого моделирования. Данный индекс представляет собой значение от 1 до 99. Чем больше значение ИФР, тем больше вероятность того, что финансовое состояние компании неустойчиво и компания может утратить платежеспособность. Индекс рассчитывается на основе коэффициентов ликвидности, достаточности оборотных средств и других комбинированных финансовых коэффициентов.<sup>125</sup> ИФР компании Ahlers Rus равен 18.

Оплата услуг компании осуществляется в рублях по текущему курсу банковским переводом в течение 5 календарных дней со дня получения счета, согласно типовому договору транспортной экспедиции компании Ahlers.

**V.I.G. Trans** – логистический оператор, основанный в 2009 году, предоставляющий полный комплекс услуг по организации внешнеэкономической деятельности. Компания имеет официальные представительства в Санкт-Петербурге, Москве и Голицыно, а также за рубежом – в Китае. Как указано на сайте, одна из специализаций компании – это перевозки медицинского оборудования. У компании имеется опыт в перевозке опасных грузов.

Клиентами компании являются Спортмастер, Adidas, Daewoo и другие крупные компании.<sup>126</sup> В ходе работы V.I.G. Trans оперативно предоставляла запрашиваемую информацию и произвела впечатление компетентной транспортно-логистической компании. Негативных отзывов относительно качества услуг найдено не было. Компания предоставляет услугу отслеживания грузов.

ИФР компании равен 37.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> «Информационный ресурс СПАРК» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 25.04.2018).

<sup>125</sup> Экспресс-оценка рисков [Электронный ресурс] // Информационный ресурс СПАРК. — Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/ru/features/indexes> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>126</sup> О компании [Электронный ресурс] // V.I.G.Trans. — Режим доступа: <http://vigtrans.com/o-kompanii/> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>127</sup> «Информационный ресурс СПАРК» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 25.04.2018).

Оплата счета, выставленного в иностранной валюте, производится в рублях РФ по курсу ЦБ РФ на день оплаты плюс 2%.

**Streloy** – компания, занимающаяся международными мультимодальными перевозками в сфере B2B, образованная в 2012 году путем слияния компаний Transet и Roslogistic. Специализацией компании является перевозка различного оборудования, в том числе и медицинского. В спектр услуг компании также входит таможенное оформление и хранение сборных грузов. В распоряжении Streloy имеются консолидационные склады в Германии, Финляндии, Москве и Санкт-Петербурге. Китай является одним из наиболее приоритетных направлений перевозок компании.<sup>128</sup>

В процессе взаимодействия с данной компанией сложилось положительное впечатление: сотрудники компании быстро отвечают на электронные письма, внимательно относятся к вопросам. В компании уделяется большое внимание инновациям, и в результате, клиенту предоставляется возможность отслеживание груза на платформе Streloy-online.<sup>129</sup> На сайте компании не отражено информации об опыте в перевозке опасных грузов. Негативных отзывов найдено не было.

ИФР компании, согласно СПАРК, равен 35.<sup>130</sup>

Согласно типовому договору на транспортно-экспедиционное обслуживание грузов компании, оплата услуг производится в рублях банковским переводом по факту оказания услуг.

**Transitplus** – логистический оператор, работающий на рынке с 2007 года. Компания специализируется на международных перевозках из Китая и предлагает своим клиентам более 10 различных маршрутов. Transitplus имеет складской терминал площадью 3000 м<sup>2</sup> в городе Гуанчжоу. Штаб-квартира компании находится в Москве. Компания имеет представительства на Дальнем Востоке России, которые позволяют компании самостоятельно осуществлять таможенное декларирование, а также более оперативно общаться с коллегами в Китае в рамках одного часового пояса.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Официальный сайт компании «Streloy» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://streloy.ru/> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>129</sup> Инновации Streloy [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Streloy». — Режим доступа: <https://streloy.ru/about/innovations/> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>130</sup> «Информационный ресурс СПАРК» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 25.04.2018).

<sup>131</sup> Компания [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Transitplus». — Режим доступа: <http://www.transitplus.ru/company/> (дата обращения: 13.05.2018).

На запросы по почте компания отвечала оперативно. Transitplus вкладывает много усилий в маркетинг, в том числе в свой сайт – компания получила ряд наград «Золотой сайт» в 2014 году<sup>132</sup>. По информации официального сайта компании, клиентами Transitplus являются Евросеть, Nivea, Leroy Merlin, Ural Airlines и другие известные компании<sup>133</sup>. Однако, несмотря на присутствие таких знаменитых клиентов, на сайте Отзывов.net можно найти некоторое количество негативных отзывов<sup>134</sup>, что не позволяет присудить компании наивысшую оценку за надежность. Также у компании нет большого опыта в перевозке опасных грузов, а также отсутствует возможность отслеживания.

ИФР компании, согласно СПАРК, равен 34.<sup>135</sup>

Как указано в коммерческом предложении, оплата производится по курсу банка ВТБ 24 на дату выставления счета до выдачи груза. При безналичной оплате взимается дополнительная комиссия в 3%.

**So-logistics** – транспортно-логистическая компания, основанная в 2006 году. Одной из главных специализаций компании является таможенное оформление.<sup>136</sup> Компания гарантирует легальное исполнение и низкую стоимость таких процедур. Согласно официальному сайту компании, стоимость таможенного оформления является лучшей на рынке последние 8 лет, с учетом полной легальности всех процедур.<sup>137</sup> Компания также имеет большой опыт доставки грузов из Китая.

В процессе общения с компанией были небольшие задержки с ответами, а также было замечено невнимание сотрудника компании к деталям, например, при запросе расчета перевозки до Санкт-Петербурга изначально была предоставлена информация о стоимости доставки до Москвы. Негативных отзывов в сети Интернет найдено не было. Компания не предоставляет возможность отслеживания, а также не указывает опыта в перевозке опасных грузов, что указывает на низкий уровень технических и сервисных возможностей в рамках данной оценки.

---

<sup>132</sup> Там же.

<sup>133</sup> Клиенты [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Transitplus». — Режим доступа: <http://www.transitplus.ru/clients> (дата обращения: 13.05.2018).

<sup>134</sup> TRANSIT plus - отзывы [Электронный ресурс] // Независимый сайт отзывов «Отзывов.net». — Режим доступа: <https://otzyvov.net/otzyv-company/transitplus-international-limited/2> (дата обращения: 13.05.2018).

<sup>135</sup> «Информационный ресурс СПАРК» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 25.04.2018).

<sup>136</sup> О компании [Электронный ресурс] // So-logistics. — Режим доступа: <http://www.so-logistics.ru/about> (дата обращения: 13.05.2018).

<sup>137</sup> Гарантия лучшей цены на таможенное оформление [Электронный ресурс] // So-logistics. — Режим доступа: <http://www.so-logistics.ru/tamozhnya/garantiya-tseny> (дата обращения: 13.05.2018).

ИФР компании равен 23.<sup>138</sup>

Оплата услуг компании производится в рублях посредством банковского перевода по факту оказания услуг.

На основе анализа деятельности транспортно-логистических компаний, для каждой из компаний была произведена оценка эффективности по каждому критерию по методу, описанному в разделе 1.3.1. Эффективность компаний по критерию «Опыт на рынке» была вычислена относительно самой опытной компании – Ahlers. Если опыт рассматриваемой компании составлял до 33% опыта данной компании, то присуждалась эффективность «1», если от 33% до 66%, то «2», если более 66% - то «3». Эффективность по критерию «Финансовая стабильность» была вычислена на основе ИФР. Исходя из возможного максимума индекса – 99 – каждая из компаний была оценена следующим образом: ИФР от 0 до 33 – «3», от 34 до 66 – «2», от 67 до 99 – «1». Критерии надежность, объем технических и сервисных возможностей и выгодность условий оплаты являются качественными и были оценены на основе проанализированной выше информации и сравнения компаний между собой. По критерию надежность оценка снижалась при наличии негативных отзывов о компании или задержек в процессе взаимодействия с компанией при получении коммерческих предложений. По критерию объем технических и сервисных возможностей – при (предполагаемом) отсутствии опыта в перевозке опасных грузов и при отсутствии возможности онлайн отслеживания груза. Результаты оценки можно видеть в Таблице 11.

**Таблица 11** Оценка эффективности транспортно-логистических компаний

Критерий Компания	Надежность	Опыт на рынке	Объем технических и сервисных возможностей	Финансовая стабильность	Выгодность/ удобство условий оплаты
Ahlers	3	3	3	3	3
V.I.G. Trans	3	2	3	3	3
Streloy	3	1	3	2	3
Transitplus	2	2	1	2	1
So-logistics	2	2	1	3	3

<sup>138</sup> «Информационный ресурс СПАРК» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 25.04.2018).

Для определения рейтинга каждой транспортно-логистической компании были суммированы произведения разряда критериев на эффективность компании по каждому критерию по формуле (3). Результаты можно видеть в Таблице 12.

**Таблица 12** Расчет рейтингов транспортно-логистических компаний

Критерий	Надежность	Опыт на рынке	Объем технических и сервисных возможностей	Финансовая стабильность	Выгодность/удобство условий оплаты	Рейтинг
Вес	3	1,67	2,67	2	1,33	
Ahlers	3	3	3	3	3	32
Streloy	3	2	3	3	3	30,33
V.I.G. Trans	3	1	3	2	3	26,67
Transitplus	2	2	1	2	1	17,33
So-logistics	2	2	1	3	3	22

Таким образом, рейтинг компании Ahlers оказался самым высоким, а рейтинг компании Transitplus – самым низким.

### 3.3.4. Анализ коммерческих предложений

Для оценки каждого из предложений, которые были кратко представлены в Таблице 6, был проведен их анализ с точки зрения критериев, отобранных и проранжированных экспертами в данном разделе 3.3.2.

#### *Коммерческое предложение 1*

Первое коммерческое предложение было предоставлено компанией Ahlers. Компания предлагает осуществить перевозку морем из порта Yantian в Шеньчжэне в порт Санкт-Петербурга. Стоимость перевозки составляет 3035 USD. В данную ставку включены доставка от склада производителя, морской фрахт со всеми сборами судоходной линии и выгрузка с борта судна на терминал в Санкт-Петербурге. Компания предлагает выбрать один из следующих терминалов: Первый контейнерный терминал (ПКТ, «Петролеспорт» (ПЛП), «Контейнерный терминал Санкт-Петербург» (КТСП), «Морской рыбный порт» (МСП). Таможенная очистка будет проходить на Балтийской таможне. Из-за наличия доверительных отношений с имеющимся таможенным брокером, а также его опыта работы с ЛМП, компания предпочитает, если это возможно, пользоваться услугами именно этого брокера. Стоимость таможенного оформления на



Балтийской таможне у данного брокера – 25 000 рублей, или около 400 USD. Срок доставки – 45-50 дней. Данную перевозку предлагается произвести в 20-футовом контейнере, FCL (Full Container Load), предполагающее использование целого контейнера отправителем, так как Ahlers не принимает литий-ионные батареи в сборный груз.

Маршрут перевозки обозначен на Рисунке 14 (А – Шеньчжень, В – Санкт-Петербург). В порту Роттердама происходит перегрузка с судна *Thalassa Doxa* на судно *Calisto*<sup>139</sup>.

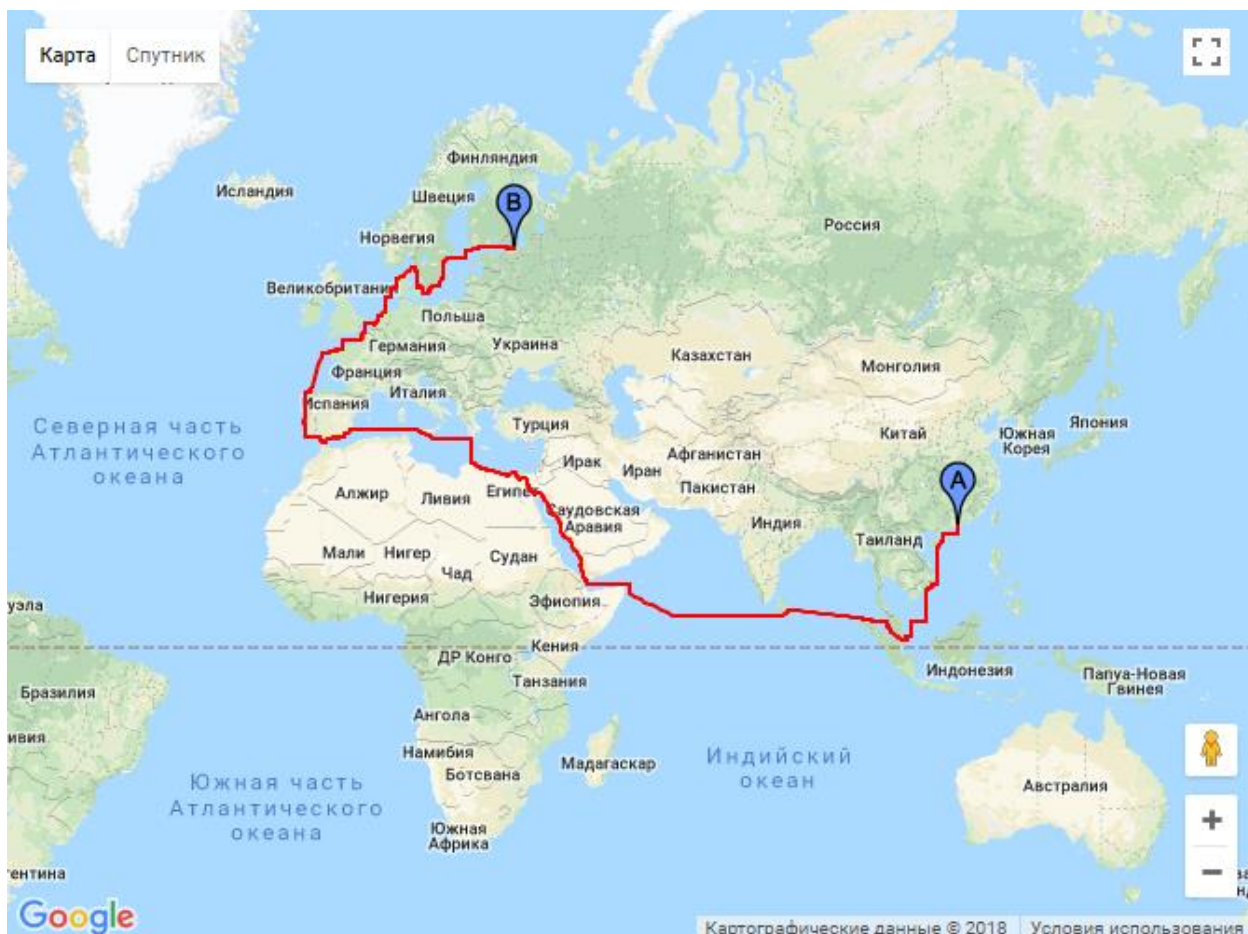
Морской транспорт имеет свои плюсы и минусы. К безусловным достоинствам такого вида транспорта можно отнести низкую стоимость перевозки ввиду большой грузоподъемности и экономии на масштабе, а также универсальность, то есть возможность перевозки любого груза. Среди недостатков данного вида транспорта можно отметить низкую скорость, зависимость от географических, навигационных и погодных условий и низкую частоту отправления судов.<sup>140</sup> Последний аспект зависит от определенного порта и маршрута: например, суда из порта Шеньчжэня в порт Санкт-Петербурга ходит лишь раз в неделю (по воскресеньям)<sup>141</sup>, поэтому начинать организовывать перевозку нужно заранее, что добавляет дни к общему сроку доставки.

---

<sup>139</sup> Route finder [Электронный ресурс] // APL. — Режим доступа: <https://www.apl.com/wps/portal/apl/apl-home/services/routefinder> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>140</sup> Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 143 с.

<sup>141</sup> Route finder [Электронный ресурс] // APL. — Режим доступа: <https://www.apl.com/wps/portal/apl/apl-home/services/routefinder> (дата обращения: 06.05.2018).



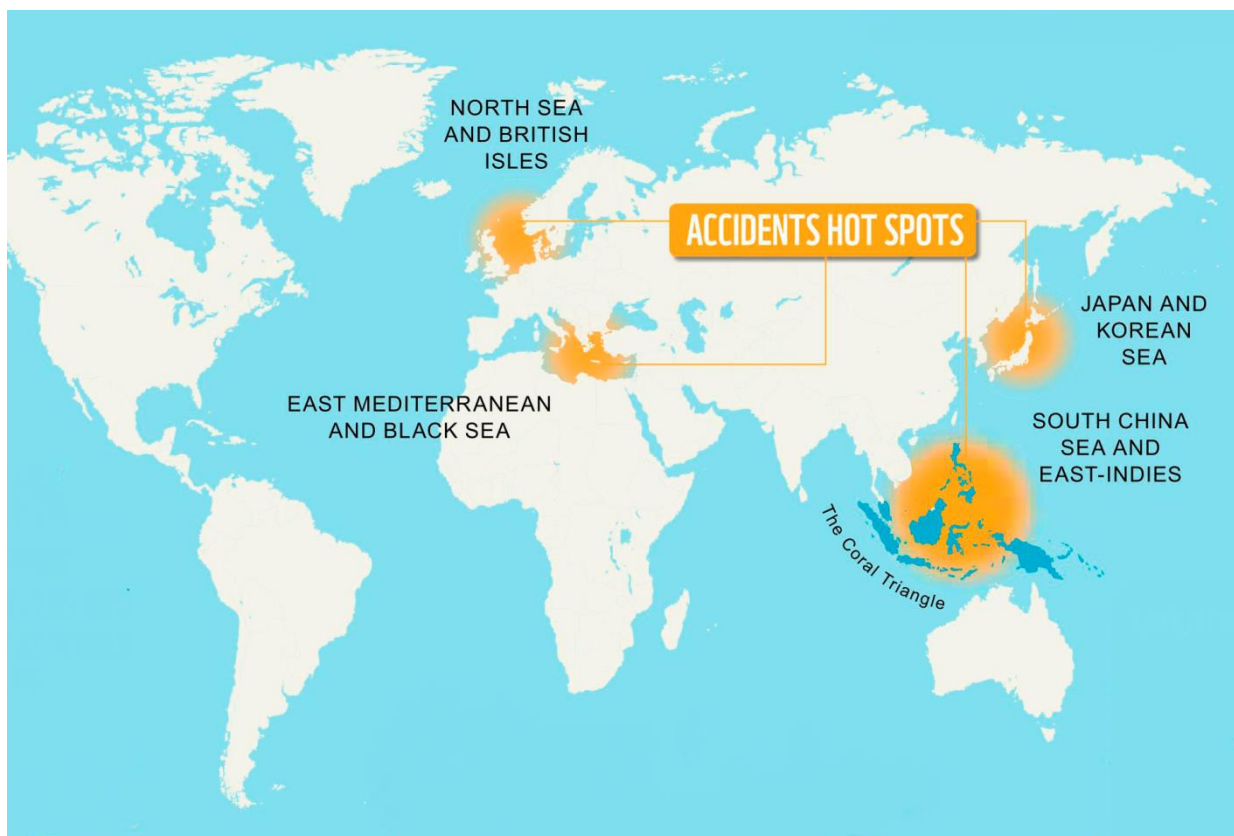
Источник: Sea route & distance [Электронный ресурс] // Ports.com. — Режим доступа: <http://ports.com/sea-route/> (дата обращения: 06.05.2018).

*Рис. 13* Маршрут основной перевозки, предлагаемый компанией Ahlers

Риск утраты груза повышается с ростом риска несчастных случаев в море. По данным WWF, такой риск растет при:

- наличии на маршруте так называемых «горячих точек», где происходило наибольшее количество кораблекрушений (см. Рисунок 15);
- возрасте корабля более 10 лет;
- регистрации корабля в странах с низкоэффективными процедурами инспекции.<sup>142</sup>

<sup>142</sup> South China Sea, Mediterranean and North Sea are shipping accidents hotspots [Электронный ресурс] // WWF - World Wide Fund For Nature. — 2013. — Режим доступа: [http://wwf.panda.org/wwf\\_news/?208838/South-China-Sea-Mediterranean-and-North-Sea-are-shipment-accidents-hotspots](http://wwf.panda.org/wwf_news/?208838/South-China-Sea-Mediterranean-and-North-Sea-are-shipment-accidents-hotspots) (дата обращения: 06.05.2018).



Источник: South China Sea, Mediterranean and North Sea are shipping accidents hotspots [Электронный ресурс] // WWF - World Wide Fund For Nature. — 2013. — Режим доступа: [http://wwf.panda.org/wwf\\_news/?208838/South-China-Sea-Mediterranean-and-North-Sea-are-shipping-accidents-hotspots](http://wwf.panda.org/wwf_news/?208838/South-China-Sea-Mediterranean-and-North-Sea-are-shipping-accidents-hotspots) (дата обращения: 06.05.2018).

**Рис. 14** Расположение «горячих точек» для морских перевозок

Учитывая все перечисленные факторы, следует вывод, что данный вариант перевозки включает умеренные риски утраты или повреждения груза. Во-первых, маршрут, предложенный компанией, проходит через три аварийные зоны из четырех – в Юго-Восточной Азии, в восточном Средиземноморье и в Северном море. Во-вторых, судно, которое будет доставлять груз от Роттердама до Санкт-Петербурга, было сконструировано в 2005 году<sup>143</sup>, более десяти лет назад, что подпадает под второй фактор риска. Третий фактор риска в данном случае не реализуется, так как оба корабля были зарегистрированы в странах из так называемого «Белого списка», то есть в тех странах, процедуры инспекции в которых не вызывают опасений<sup>144</sup> - это Либерия<sup>145</sup> и Сингапур<sup>146</sup>.

<sup>143</sup> Calisto [Электронный ресурс] // Marine Traffic. — Режим доступа: <https://www.marinetraffic.com/ru/ais/details/ships/shipid:757428/mmsi:636090879/imo:9306067/vessel:CALISTO> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>144</sup> Ranking of flag states and classification societies [Электронный ресурс] // Deutsche Flagge. — Режим доступа: <https://www.deutsche-flagge.de/en/pscen/ranking#Ranking> (дата обращения: 06.05.2018).

Что касается рисков хищения груза, то они низки для морских перевозок, так как перевозка осуществляется контейнером. Хищения в терминалах также крайне редки, так как порты представляют собой объекты стратегического значения и тщательно охраняются.

Объем коммерческих рисков данной перевозки может быть оценен как умеренный из-за присутствия упомянутых видов рисков. Таможенное оформление и очистка останутся ответственностью компании ЛМП, а именно ее будет осуществлять проверенный брокер, с которым у компании сложились долгосрочные отношения. Это сокращает до минимума таможенные риски.

#### *Коммерческое предложение 2*

Второе коммерческое предложение было составлено транспортно-логистической компанией V.I.G.Trans. Компания предлагает осуществление мультимодальной перевозки, в которой основная перевозка будет осуществляться морским транспортом из порта в Шанхае до порта Риги в режиме LCL (Less than Container Load, перевозка сборным грузом). Из Риги контейнер будет направлен на склад консолидации в Вильнюсе, где будет произведена перегрузка, и далее груз направится на склад в Москву автотранспортом. После будет произведена доставка до Санкт-Петербурга, до склада ЛМП. Заявленная стоимость перевозки составляет 1349 USD. Однако для гарантированной сохранности груза при перевозке сборным грузом была также запрошена стоимость доупаковки на складе в Китае, так как настоящая упаковка – плотная картонная упаковка с деревянными крышкой и поддонами – не является подходящей для перевозки LCL. Ее стоимость составила 40 USD. Итоговая стоимость составила 1389 USD. Таким образом, в данную сумму включены все услуги и платежи, необходимые для перевозки груза от склада производителя до склада ЛМП, включая страхование груза, таможенное оформление, которое осуществляется в таможенном пункте в Московской области, а также доупаковка. Время доставки составляет 55-60 дней.

На Рисунке 16 можно видеть маршрут перевозки. Пункт О – это Шеньчжень, А – Шанхай, В – Рига, С – Москва, Д – Санкт-Петербург. Морской маршрут похож на предложенный компанией Ahlers, поэтому риски хищения и кражи, а также риски утери и

---

<sup>145</sup> Calisto [Электронный ресурс] // Marine Traffic. — Режим доступа: <https://www.marinetraffic.com/ru/ais/details/ships/shipid:757428/mmsi:636090879/imo:9306067/vessel:CALISTO> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>146</sup> Thalassa Доха [Электронный ресурс] // Marine Traffic. — Режим доступа: [https://www.marinetraffic.com/en/ais/details/ships/shipid:729604/mmsi:565061000/imo:9667174/vessel:THALASSA\\_DOXA](https://www.marinetraffic.com/en/ais/details/ships/shipid:729604/mmsi:565061000/imo:9667174/vessel:THALASSA_DOXA) (дата обращения: 06.05.2018).

повреждения груза на этом отрезке маршрута аналогичны упомянутым при анализе предыдущего предложения. Однако дополнительные риски появляются на этапе автоперевозок между складами. Автотранспорт считается самым уязвимым для осуществления кражи груза, так как водители-дальнобойщики останавливаются по пути следования для заправки или отдыха, чем привлекают внимание похитителей.<sup>147</sup> Также стоит отметить вероятность кражи груза непосредственно со складов. Эта вероятность небольшая из-за небольшого срока хранения, однако ее также стоит учитывать.

Помимо риска кражи на этих этапах также существует и дополнительный риск потери и повреждения груза. Во-первых, необходимость использования автотранспорта в перевозке по Китаю (от Шеньчжэня до Шанхая) влечет такие риски из-за высокого уровня опасности дорог и вероятности ДТП – Китай является одной из стран с самым высоким уровнем смертности в результате ДТП, а также с большим количеством ДТП в целом.<sup>148</sup> Во-вторых, трассы Европы, по которым следует автотранспорт, имеют свою статистику по безопасности дорог. В Литве на дорогах гибнут 65 человек на миллион жителей, в Литве – 80, согласно индексу безопасности дорог в Европе, составленного Европейским советом по безопасности дорожного движения.<sup>149</sup> Данные показатели являются высокими по сравнению с другими странами Европы. В России маршрут в основном проходит по Тверской и Ленинградской областям, где гибнут более 80 человек на миллион жителей в год, и эти области относятся к желтой зоне, или территориям с недостаточной безопасностью.<sup>150</sup> Таким образом, можно сказать, что риск ДТП, и, как следствие, повреждения груза в пути следования на автодорогах маршрута умеренно высок.

Объем коммерческих рисков может быть оценен как высокий ввиду вышеупомянутых рисков, а также того факта, что таможенная очистка передается в ответственность V.I.G.Trans. Более того, из-за перевозки сборным грузом, таможенное оформление грузов разных отправителей и получателей привязывается друг к другу, что повышает риски задержек при таможенном оформлении.

---

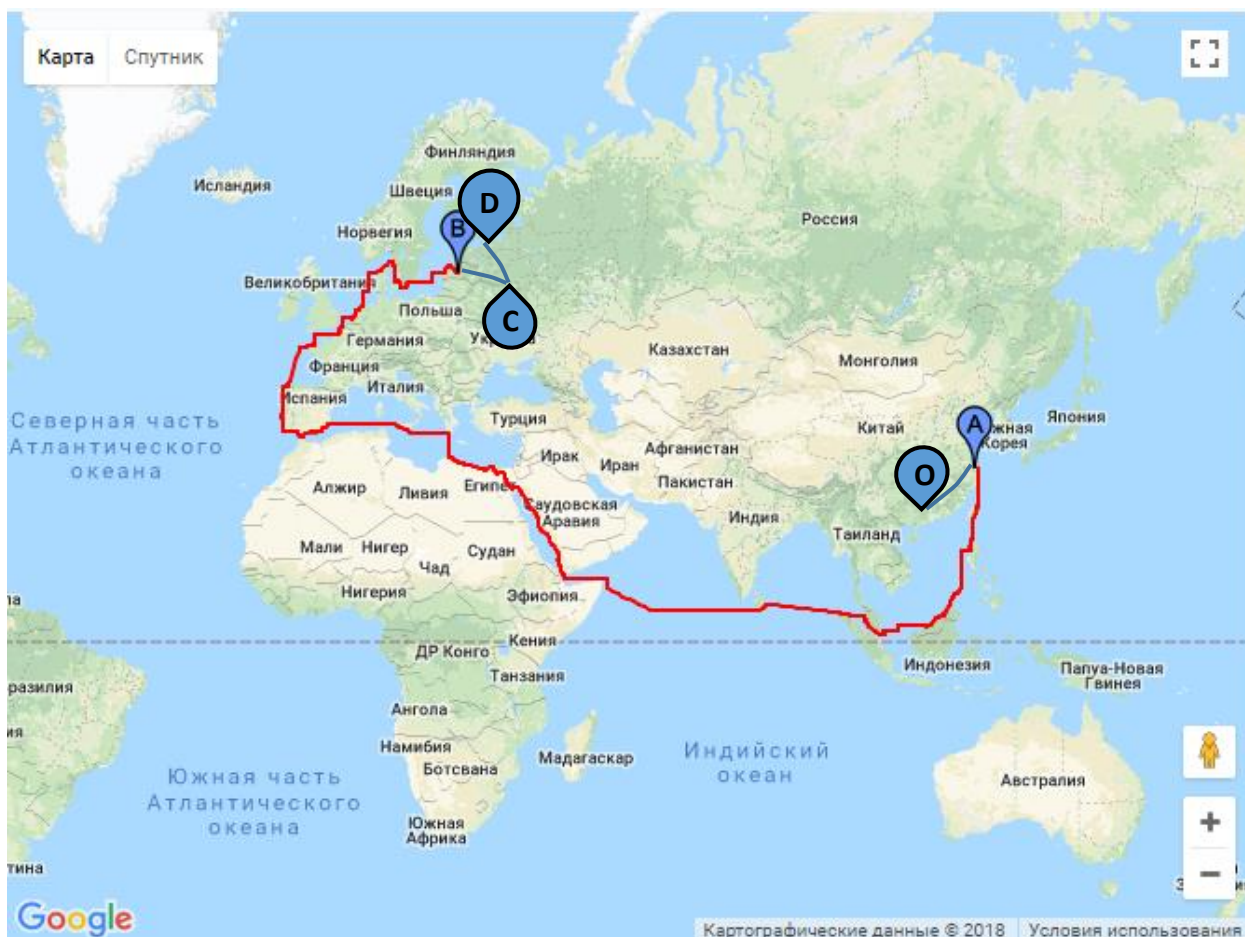
<sup>147</sup> Опрышко Н. В. Криминалистический анализ хищений грузов на объектах транспорта и борьба с ними: проблемы теории и практики / Н. В. Опрышко // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. — 2017. — № 3. — С. 253-259.

<sup>148</sup> Смертность в результате ДТП в Китае является самой высокой в мире [Электронный ресурс] // Epoch Times. — Режим доступа: <https://www.epochtimes.ru/smernost-v-rezultate-dtp-v-kitae-samaya-vysokaya-v-mire-98916641/> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>149</sup> Road deaths per million inhabitants [Электронный ресурс] // European Transport Safety Council. — Режим доступа: <https://etsc.eu/euroadsafetydata/> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>150</sup> Рейтинг безопасности российских дорог – 2017 [Электронный ресурс] // Межрегиональный общественный Центр «За безопасность российских дорог». — Режим доступа: <http://zadorogi.ru/projects/945/> (дата обращения: 06.05.2018).



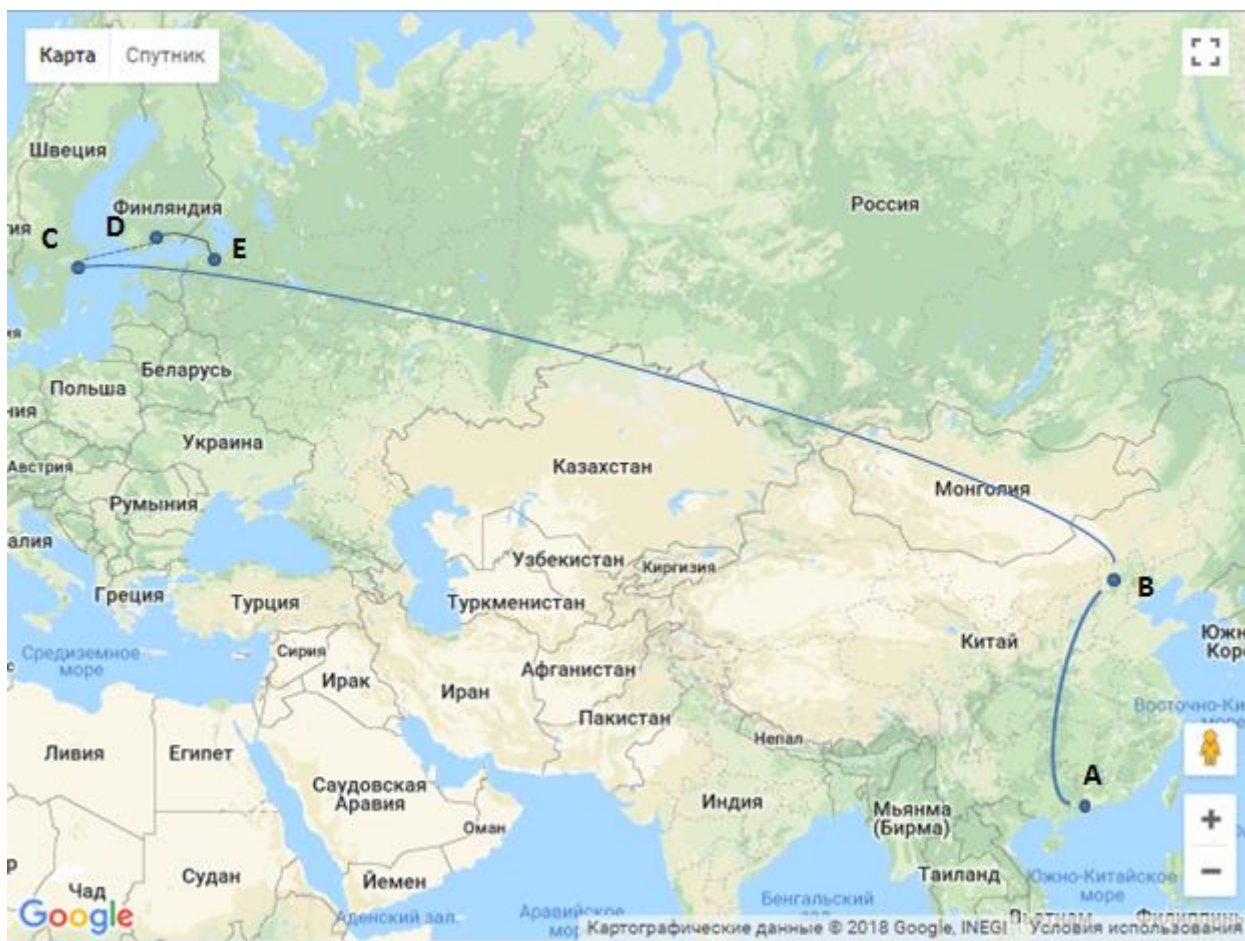


Источник: Sea route & distance [Электронный ресурс] // Ports.com. — Режим доступа: <http://ports.com/sea-route/> (дата обращения: 06.05.2018).

**Рис. 15** Маршрут перевозки, предлагаемый компанией V.I.G.Trans

### Коммерческое предложение 3

Транспортно-логистическая компания Streloy предлагает доставку груза авиаперевозкой по маршруту Шеньчжень – Пекин – Стокгольм, и последующее использование автомобильных перевозок для доставки груза на склад консолидации в Хельсинки, а затем на склад в Санкт-Петербурге. Стоимость составляет 1874 USD. Срок доставки – 7-8 дней. В указанную стоимость включено страхование и таможенное оформление, включая услуги самой компании по таможенному оформлению, а также заезд в зону склада временного хранения. Маршрут перевозки обозначен на Рисунке 17. Пункты обозначены следующим образом: А – Шеньчжень, В – Пекин, С – Стокгольм, D – Хельсинки, E – Санкт-Петербург.



Источник: Google Maps [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.google.ru/maps> (дата обращения: 22.05.2018).

*Рис. 16* Маршрут перевозки, предлагаемый компанией Strelou

Авиатранспорт обеспечивает высокую сохранность груза и высокую скорость доставки, однако зависит от погодных условий.<sup>151</sup> Из-за возможности обеспечить сохранность груза риск утраты или повреждения грузов низок. Однако из-за присутствия на маршруте автоперевозки, риски повреждения груза повышаются ввиду высокой опасности дорог в Ленинградской области<sup>152</sup>. Однако этот отрезок составляет всего 200 км.

Ввиду использования автотранспорта существует риск хищения грузов, однако компания Strelou использует специальное оборудование на автомобилях для их предотвращения, поэтому объем таких рисков очень низок.

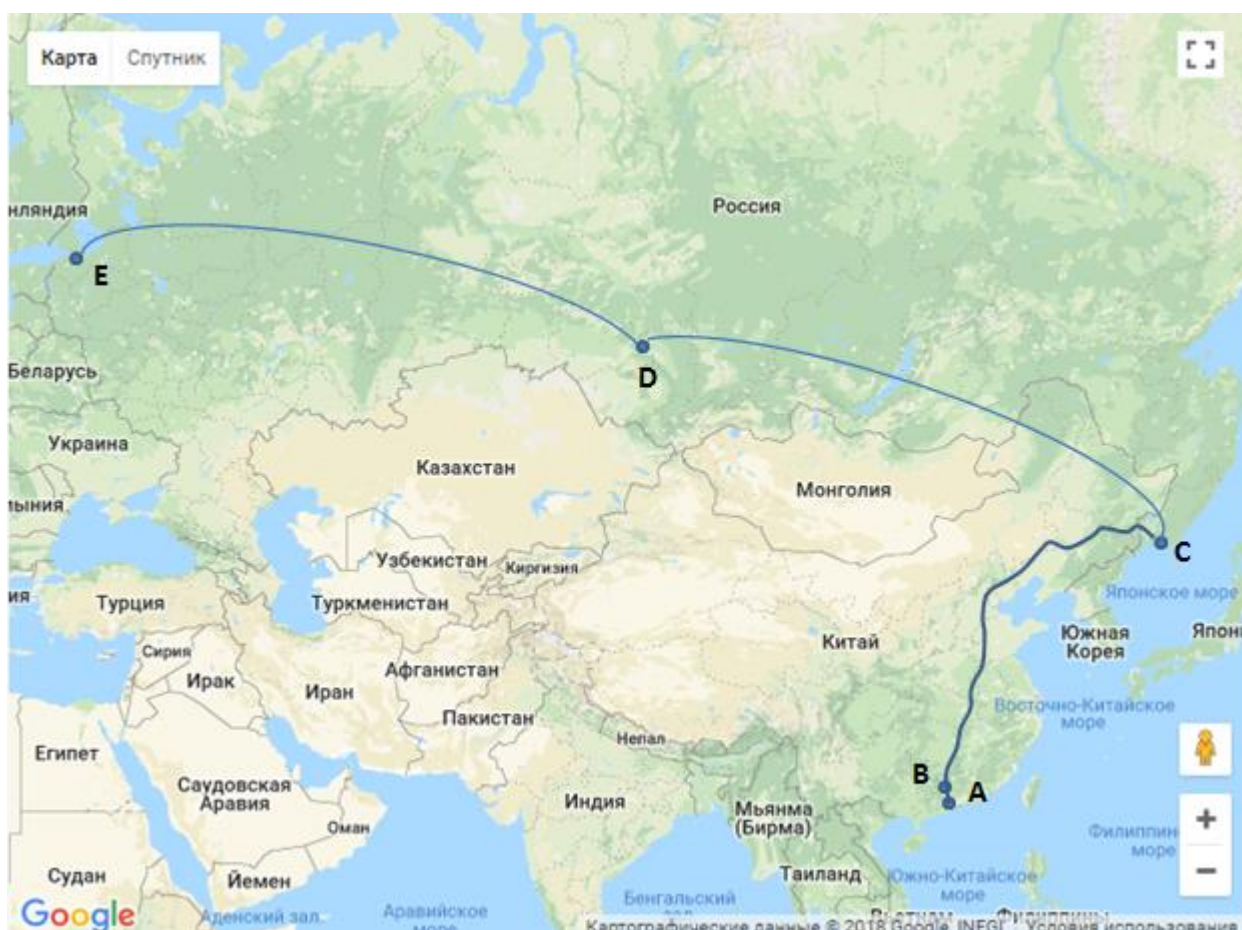
<sup>151</sup> Конопотский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конопотский. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 143 с.

<sup>152</sup> Рейтинг безопасности российских дорог – 2017 [Электронный ресурс] // Межрегиональный общественный Центр «За безопасность российских дорог». — Режим доступа: <http://zadorogi.ru/projects/945/> (дата обращения: 06.05.2018).

Объем коммерческих рисков достаточно низок, учитывая как надежность самой компании, так и умеренно низкий уровень вышеупомянутых рисков. Однако необходимо учитывать риск задержки прохождения груза через таможню из-за перевозки сборным грузом.

#### *Коммерческое предложение 4*

Коммерческое предложение от компании «Transitplus» предполагает автоперевозку до Владивостока с перегрузкой на складе в городе Гуанчжоу. Перевозку от Владивостока до Санкт-Петербурга предлагается совершить авиатранспортом компании Aeroflot с перегрузкой в аэропорту Москвы или Новосибирска. Маршрут с перегрузкой в Новосибирске обозначен на Рисунке 18, где А – Шеньчжень, В – Гуанчжоу, С – Владивосток, D – Новосибирск, E – Санкт-Петербург. Общая стоимость доставки, включая страхование и таможенное оформление, составила 2119 USD. Время доставки – 12-15 дней.



Источник: Google Maps [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.google.ru/maps> (дата обращения: 22.05.2018).

*Рис. 17* Маршрут перевозки, предложенный компанией Transitplus



Что касается риска утраты или повреждения груза, то при данном маршруте он может возникнуть при перевозке автотранспортом по территории Китая и при перегрузке в промежуточном пункте авиаперевозки. При автоперевозке объем риска зависит от уровня опасности дорог и вероятности ДТП. Как уже было отмечено ранее, в Китае самый высокий уровень смертности в результате ДТП, а также большое количество ДТП в целом<sup>153</sup>, что влечет весомые риски. Сама авиаперевозка влечет за собой низкие риски повреждения груза<sup>154</sup>, однако при перегрузке груз может быть поврежден или утерян.

Риск хищения грузов при авиаперевозке почти не возникает.<sup>155</sup> При перевозке автотранспортом по Китаю возможно хищение груза или даже угон автотранспортного средства ввиду необходимости делать перерывы при перевозке.

Объем коммерческих рисков, заключенных в данном коммерческом предложении, можно оценить как умеренный. Помимо вышеупомянутых рисков, возникающих при перевозке автотранспортом, на объем коммерческих рисков в данном случае влияют отзывы, оставленные о данной компании в сети Интернет, сообщающие о невыполнении доставки или о задержках.

#### *Коммерческое предложение 5*

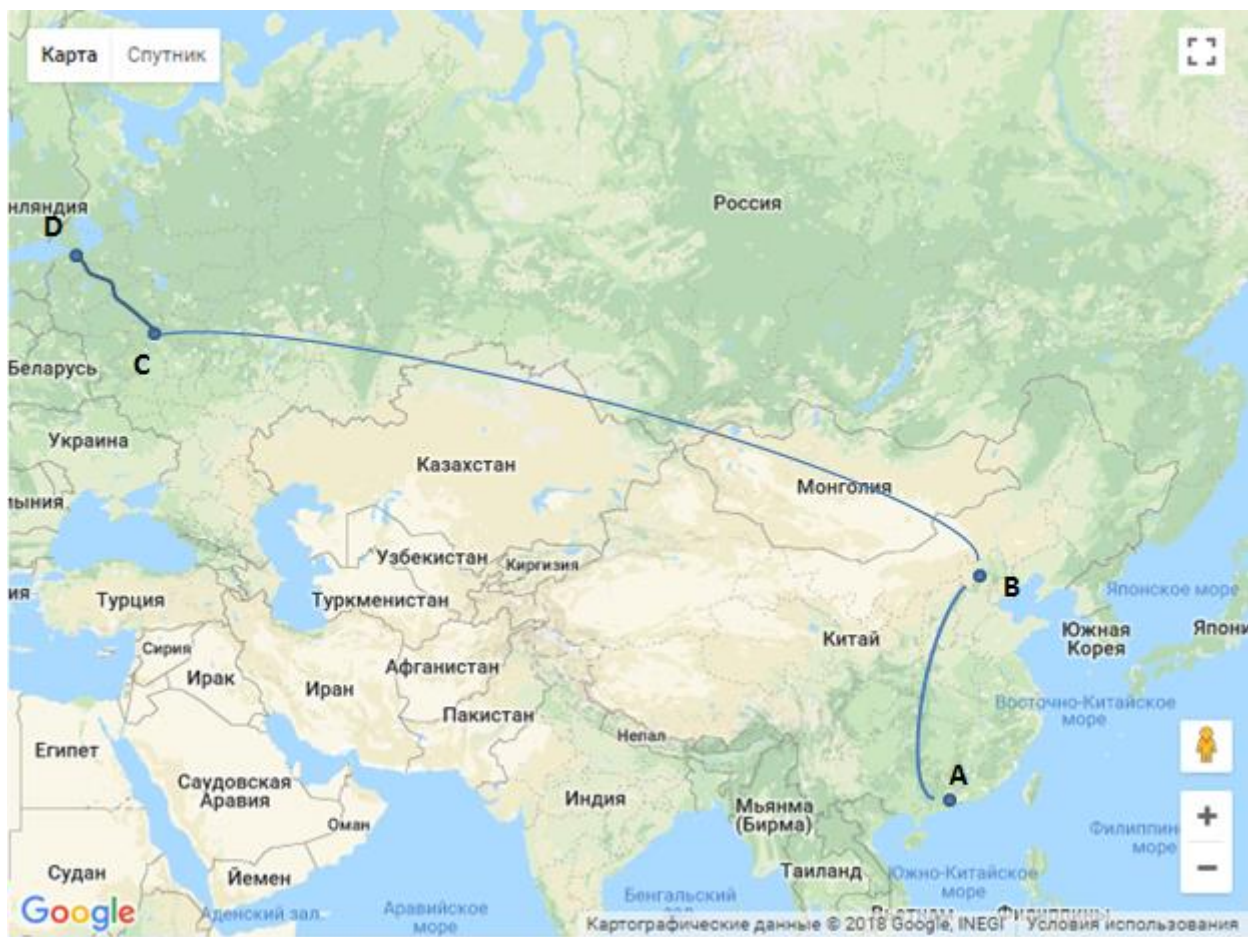
Компания «So-logistics» предоставила коммерческое предложение с доставкой оборудования посредством авиаперевозки компанией Air China по маршруту Шеньжень – Пекин – Москва. Перевозка УЗИ от Москвы до Санкт-Петербурга осуществляется на автомобиле. Маршрут обозначен на Рисунке 19, пункт А – Шеньжень, В – Пекин, С – Москва, D – Санкт-Петербург. Общая стоимость доставки составляет 1912 USD. Срок доставки 5-7 дней. Стоимость включает также страхование груза и таможенное оформление на таможне в аэропорту Шереметьево.

---

<sup>153</sup> Смертность в результате ДТП в Китае является самой высокой в мире [Электронный ресурс] // Epoch Times. — Режим доступа: <https://www.epochtimes.ru/smertnost-v-rezultate-dtp-v-kitae-samaya-vysokaya-v-mire-98916641/> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>154</sup> Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 143 с.

<sup>155</sup> Опрышко Н. В. Криминалистический анализ хищений грузов на объектах транспорта и борьба с ними: проблемы теории и практики / Н. В. Опрышко // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. — 2017. — № 3. — С. 253-259.



Источник: Google Maps [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.google.ru/maps> (дата обращения: 22.05.2018).

**Рис. 18** Маршрут перевозки, предложенный компанией So-logistics

Риск утраты или повреждения груза на авиатранспорте низок ввиду способности такого вида транспорта обеспечить высокую сохранность груза при перевозке.<sup>156</sup>

Перевозка автотранспортом до аэропорта в Шеньчжэне и из Москвы до Санкт-Петербурга влечет некоторые риски повреждения, так как автотранспорт считается не самым надежным средством транспорта. При перевозке от склада до аэропорта в Китае расстояние составляет менее 50 километров, поэтому, несмотря на высокую опасность дорог в Китае, риски повреждения малы. При перевозке по территории России маршрут проходит через Московскую, Тверскую и Ленинградскую области. Два из трех упомянутых регионов находятся в «красной зоне» высокой дорожной опасности, а один – в «красной», согласно рейтингу Межрегионального общественного центра «За

<sup>156</sup> Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 143 с.

безопасность российских дорог».<sup>157</sup> Таким образом, данный отрезок маршрута можно считать достаточно рискованным, так как высока вероятность повреждения груза в результате ДТП.

Что касается риска хищения грузов, то при авиаперевозке он почти отсутствует.<sup>158</sup> При перевозке автотранспортом между Москвой и Санкт-Петербургом возможно хищение груза ввиду достаточно большого расстояния (около 800 км) и необходимости остановок, однако уровень такого риска достаточно низок на маршруте в целом.

Опыт и хорошая репутация компании в осуществлении таможенного оформления ведет к низким таможенным рискам. Учитывая также небольшой объем вовлеченных рисков кражи и повреждения груза, можно сделать вывод о том, что объем коммерческих рисков достаточно низок.

### **3.3.5. Сравнение предложений с использованием метода взвешенной суммы критериев**

В предыдущем разделе был проведен анализ коммерческих предложений от транспортно-логистических компаний на доставку аппарата УЗИ из Шеньчжэня в Санкт-Петербург. Исходя из данного анализа, в Таблице 13 представлены значения количественных критериев, взятые либо непосредственно из коммерческого предложения, либо из расчетов, проведенных в предыдущем разделе (определение рейтингов компаний), а также оценка качественных критериев по шкале от «1» до «7» для каждого варианта, где оценка «1» означает полное отсутствие рисков определенного типа, а «7» - очень большой объем вовлеченных рисков.

---

<sup>157</sup> Рейтинг безопасности российских дорог – 2017 [Электронный ресурс] // Межрегиональный общественный Центр «За безопасность российских дорог». — Режим доступа: <http://zadorogi.ru/projects/945/> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>158</sup> Опрышко Н. В. Криминалистический анализ хищений грузов на объектах транспорта и борьба с ними: проблемы теории и практики / Н. В. Опрышко // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. — 2017. — № 3. — С. 253-259.

**Таблица 13** Значения критериев для коммерческих предложений компаний

	Стоимость перевозки, USD	Скорость доставки, дней в среднем	Рейтинг транспортно-логистической компании	Объём вовлеченных коммерческих рисков	Объём вовлеченных рисков утраты или повреждения груза	Объём вовлеченных рисков хищения и кражи
Ahlers	3435	47,5	32	4	4	2
V.I.G.Trans	1389	57,5	30,33	6	5	3
Streloy	1874	7,5	26,67	3	2	2
Transitplus	2119	13,5	17,3	4	4	4
So-logistics	1912	6	22	3	4	3

Согласно алгоритму, описанному в разделе 3.3.1, далее необходимо нормировать критерии, то есть привести их к единому безразмерному виду. В этих целях, для количественных критериев были определены эталонные значения: для стоимости перевозок это значение предложения компании V.I.G.Trans, 1389 USD, для скорости доставки это значение предложения компании So-logistics, 6 дней. В обоих случаях эталонным значением является минимальное, так как необходимо минимизировать стоимость и сроки. В случае рейтинга компаний эталонным значением является наибольшее, а именно 32, рейтинг компании Ahlers. Далее необходимо поделить все показатели по данному критерию на эталонное значение или поделить эталонное значение на каждый из показателей по данному критерию при наибольшем и наименьшем эталонном значении критерия соответственно. Результат данных вычислений будет являться оценкой соответствующего варианта по данному критерию.

Что касается качественных критериев, для их нормирования будет использована шкала желательности, представленная в Таблице 7. Под графой «оценка качества» в рамках данной работы будет подразумеваться степень рискованности коммерческого предложения, то есть оценка «отлично» (или «1») будет соответствовать полному отсутствию рисков, оценка «скверно» (или «7») - значительному объему вовлеченных рисков того или иного типа. Таким образом, итоговой оценкой качественных критериев будут являться средние значения диапазонов на шкале желательности, соответствующие той или иной оценке.

Таким образом, следуя вышеописанным процедурам, можно как рассчитать оценки количественных критериев, так и определить оценки качественных. Все полученные оценки представлены в Таблице 14.

**Таблица 14** Оценки коммерческих предложений по выбранным критериям

	Стоимость перевозки	Скорость доставки	Рейтинг транспортно-логистической компании	Объём вовлеченных коммерческих рисков	Объём вовлеченных рисков утраты или повреждения груза	Объём вовлеченных рисков хищения и кражи
Ahlers	0,404	0,126	1	0,530	0,530	0,913
V.I.G.Trans	1	0,104	0,948	0,033	0,285	0,782
Streloy	0,741	0,8	0,833	0,782	0,913	0,913
Transitplus	0,655	0,444	0,541	0,530	0,530	0,530
So-logistics	0,726	1	0,688	0,782	0,530	0,782

Для выбора наилучшего коммерческого предложения для срочного заказа, коммерческие предложения, в которых срок доставки превышал 30 дней, не учитывались – это предложения компаний Ahlers и V.I.G.Trans. В Таблице 15 в графе «Взвешенная сумма критериев» можно увидеть итоговый результат применения метода для срочного заказа. Коммерческое предложение компании So-logistics стоимостью 1912 USD и сроком доставки в 5-7 дней оказалось наилучшим в данном случае.

Что касается выбора наилучшего коммерческого предложения для несрочного заказа (до 60 дней), то все предложения были учтены, так как срок доставки во всех предложениях удовлетворял установленному условию. В Таблице 16 представлены результаты применения метода взвешенной суммы критериев. В результате применения данного метода выявлено, что наилучшим способом доставки аппарата УЗИ при несрочном заказе является доставка, организуемая компанией Streloy. Стоимость перевозки в рамках данного коммерческого предложения составляет 1874 USD, срок доставки – 7-8 дней.

Из полученных результатов можно сделать ряд выводов. Во-первых, стоит отметить, что основная перевозка в обоих случаях осуществляется посредством авиаперевозки. Таким образом, можно сделать о том, что для перевозки единственного экземпляра данного оборудования оптимальным в обоих случаях является использование

воздушного транспорта как основного. Во-вторых, разница сроков доставки в этих коммерческих предложениях мала (5-7 дней у So-logistics и 7-8 дней у Streloy), однако из анализа оценок предложений по критериям и полученных результатов можно сделать вывод, что именно более быстрая доставка, предоставляемая компанией So-logistics, сыграла главную роль при определении наилучшего предложения при срочном заказе, так как значения предложения по остальным критериям уступают предложению от компании Streloy.

Несмотря на полученные результаты, компании рекомендуется использовать услуги компании Streloy также и при срочном заказе ввиду более высокого рейтинга данной транспортно-логистической компании, ее инновационности, низких рисков при перевозке и более низкой стоимости, за исключением случаев, когда указанная небольшая разница в днях имеет значение для ЛМП.

Стоит отметить, что в рамках данной работы рассматривается перевозка только одного экземпляра оборудования УЗИ ввиду того, что наиболее часто происходят заказ на один экземпляр того или иного оборудования. При запросе перевозки более одного экземпляра результаты могут быть отличны от полученных выше.

**Таблица 15** Сравнение коммерческих предложений для несрочного заказа методом взвешенной суммы критериев

	Стоимость перевозки	Скорость доставки	Рейтинг транспортно-логистической компании	Объём вовлеченных коммерческих рисков	Объём вовлеченных рисков утраты или повреждения груза	Объём вовлеченных рисков хищения и кражи	Взвешенная сумма критериев
Вес	1,8	6	1,8	2,571	1,125	1,059	
Streloy	0,741	0,8	0,833	0,782	0,913	0,913	11,639
Transitplus	0,655	0,444	0,541	0,530	0,530	0,530	7,34
So-logistics	0,726	1	0,688	0,782	0,530	0,782	11,98

**Таблица 16** Сравнение коммерческих предложений для несрочного заказа методом взвешенной суммы критериев

	Стоимость перевозки	Скорость доставки	Рейтинг транспортно-логистической компании	Объём вовлеченных коммерческих рисков	Объём вовлеченных рисков утраты или повреждения груза	Объём вовлеченных рисков хищения и кражи	Взвешенная сумма критериев
Вес	6	2,571	2,25	1,385	1,125	1,125	
Ahlers	0,404	0,126	1	0,530	0,530	0,913	7,358
V.I.G.Trans	1	0,104	0,948	0,033	0,285	0,782	9,647
Streloy	0,741	0,8	0,833	0,782	0,913	0,913	11,516
Transitplus	0,655	0,444	0,541	0,530	0,530	0,530	8,219
So-logistics	0,726	1	0,688	0,782	0,530	0,782	11,035

### **3.4. Разработка рекомендаций по минимизации коммерческих и логистических рисков компании**

#### **3.4.1. Рекомендация № 1**

Одной из рекомендаций для компании является расширение пула коммерческих заказчиков. Данная рекомендация имеет не только стратегическую направленность, но и относится к логистической деятельности компании. Дело в том, что на данный момент большая доля заказов, около 95%, поступают от государственных учреждений, который проводят госзакупки, подчиняясь строгой процедуре закупки, прописанной в законе. Поставщики, такие как ЛМП, при работе с такими организациями также обязаны подчиняться законодательству и выполнять заключенные контракты. При нарушении контракта (контрактов) поставщик может быть включен в Реестр недобросовестных поставщиков, что прекращает его деятельность с государственными организациями на два года. Такой риск существует и для ЛМП, так как нарушение контракта может произойти, к примеру, из-за нарушения сроков поставки или сбой поставки в целом. При реализации таких рисков и попадании компании в вышеупомянутый Реестр, деятельность компании окажется под угрозой из-за отсутствия «запасного варианта» в виде коммерческих заказчиков. Поэтому рекомендуется обратить внимание на увеличение частных клиентов, которые не подчиняются вышеупомянутому законодательству.

Более того, насыщенность рынка среди государственных учреждений почти не позволяет компании расширить масштаб деятельности путем нахождения новых государственных клиентов. Поиск новых коммерческих клиентов, с учетом увеличения количества частных клиник, позволит компании получить новые источники дохода, а также уже упомянутую диверсификацию деятельности.

В целях привлечения коммерческих организаций компании рекомендуется усилить свой бренд, а именно провести оптимизацию своего сайта, так как такие компании ищут поставщиков посредством Интернета. Необходимо оптимизировать сайт так, чтобы при запросе в поисковой системе сайт появлялся на лучших позициях, а также сделать сам сайт более привлекательным, с использованием современных шаблонов и приемов.

Еще одним из способов нахождения заказчиков является исследование рынка на предмет появления новых частных клиник, что является тенденцией в последнее время, согласно проведенному PEST анализу. Более того, стоит обратить внимание и на уже существующие клиники, связываясь с ними и рассказывая о своих преимуществах и



предложениях. Более того, из-за наличия у ЛМП партнеров в других регионах, поиск коммерческих заказчиков может быть осуществлен не только в рамках Санкт-Петербурга и Ленинградской области, но и в регионах, где ведут свою деятельность партнеры.

С появлением новых коммерческих заказчиков появляется возможность не только снизить стратегические риски, но и оптимизировать международные перевозки в целом. Это можно осуществить, делая крупные заказы оборудования у производителя и поставляя их на склад с целью дальнейшей реализации частным клиникам. Такая схема может быть использована для наиболее популярного оборудования, например, уже рассматриваемого УЗИ или мониторов пациента. Идея заключается в заказе нескольких экземпляров одного или нескольких видов оборудования на склад в режиме FCL (целый контейнер).

По сравнению с нынешней стоимостью доставки на условиях CIP, 820 USD, данный вариант будет более выгоден. За стоимость доставки возьмем предложение компании Ahlers, включающее перевозку 20-футовым контейнером, – 3035 USD (без учета таможенного оформления). Такой контейнер вмещает, к примеру, 18 аппаратов УЗИ. При данной общей стоимости доставки перевозка каждого из аппаратов будет стоить 168 USD. Такой вариант будет дешевле уже при перевозке 4 УЗИ в контейнере:  $3035 : x < 820$ , откуда  $x = 3,7$ . ЛМП арендует склад площадью 588,4 м<sup>2</sup>, стоимостью 164752 рубля в месяц. Заполняемость склада составляет около 60%, поэтому хранение на складе такой партии товара не принесет дополнительных издержек. Данный подход позволит снизить цены на оборудование в целом, что приведет не только к увеличению количества поступающих заказов от частных клиник, но и к увеличению количества выигранных тендеров среди государственных учреждений.

Недостатком такого варианта являются сроки (45-50 дней), именно поэтому такой вариант оптимален при заказе именно на склад с целью последующей реализации. При недостатке спроса со стороны клиентов возможно делать спецпредложения, снижая цены на оборудование, что останется выгодным, так как затраты на доставку были низкими. Реализовывать продукцию со склада можно также и государственным учреждениям, если им подходит комплектация оборудования.

Описанного способа оптимизации доставки оборудования также может помочь снизить цены на реализуемое оборудование в целом, что привлечет как государственных, так и частных клиентов.

### **3.4.2. Рекомендация № 2**

Еще одной рекомендацией для ЛМП является изменение упаковки перевозимого груза.

Существует три вида упаковки грузов, классифицируемые по способности упаковки выдерживать нагрузки:

- мягкая тара: принимает форму в зависимости от перевозимого в ней груза, в основном предназначена для сыпучих материалов;
- полужесткая тара: упаковка сохраняет собственную форму при небольших механических нагрузках, при том, что сам груз принимает на себя часть этой нагрузки;
- жесткая тара: имеет хорошую прочность, способна выдерживать значительные механические нагрузки.<sup>159</sup>

На данный момент, перевозки оборудования из Китая, например, аппаратов УЗИ, осуществляются в полужесткой упаковке, так как именно в такую тару упаковывает производитель Mindray. Медицинское оборудование это очень хрупкий и уязвимый груз, поэтому рекомендуется укрепить упаковку, в которой перевозится такой (к тому же дорогостоящий) груз, сделать ее жесткой. Особенно это важно в случае, если ЛМП будет использовать сборные перевозки, так как невозможно проконтролировать, происходит ли штабелирование грузов, ставится ли что-то тяжелое поверх. Такой жесткой упаковкой может быть, к примеру, деревянный или фанерный ящик. Изменение упаковки можно произвести двумя способами. Первым способом является переговоры с производителем об изменении тары, в которую упаковывается оборудование для перевозки. Вторым способом является доупаковка в транспортно-логистической компании, которая будет организовывать перевозку. Избранные выше транспортно-логистические компании такую услугу предоставляют.

### **3.4.3. Рекомендация № 3**

Еще одной рекомендацией, которая является стратегической, однако позволит сократить риски, возникающие при международных перевозках, является развитие сотрудничества с российскими производителями. Как было выяснено в результате проведения PEST анализа, при ориентации государства на импортозамещение, существует риск запрета ввоза оборудования иностранных производителей. При реализации данного

---

<sup>159</sup> Олещенко, Е. М. Основы грузоведения: учебное пособие для студенческих высших учебных заведений / Е. М. Олещенко, А. Э. Горев. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — 288 с.

риска, основная бизнес модель ЛМП перестанет работать, и финансовое состояние компании может серьезно пострадать. Поставка продукции российских производителей также имеет ряд преимуществ:

- цена российского оборудования ниже цены оборудования зарубежных производителей, что может предоставить компании больше шансов при проведении тендеров, так как часто цена играет большую роль;
- отсутствуют таможенные риски, так как отсутствует этап перевозки, при котором происходит пересечение границ государств;
- сокращаются риски при перевозке в целом из-за сокращения расстояний;
- отсутствуют языковые различия при взаимодействии с производителем.

Среди российских производителей, которых можно рассмотреть в качестве потенциальных поставщиков медицинского оборудования, можно выделить «Нейрософт», «Медстальконструкция», «Кампо» и «Армед». Таким образом, будет создана так называемая «подушка безопасности» из российских производителей.

### **3.5. Выводы по главе 3**

В данной главе были разработаны практические рекомендации по совершенствованию международных перевозок компании.

Во-первых, было определено наиболее подходящее базисное условие Инкотермс – FCA. Было выбрано именно это условие ввиду желания ЛМП осуществлять основную перевозку в целях снижения рисков, невозможности использования «морских» условий, а также невозможности получения экспортной лицензии нерезидентом Китая.

Во-вторых, из полученных пяти коммерческих предложений от различных транспортно-логистических компаний методом взвешенной суммы критериев были определены два наилучших предложения: для срочного и несрочного заказа. Для срочного заказа наилучшим коммерческим предложением стало предложение компании «Sologistics», которая предлагает перевозку воздушным транспортом по маршруту Шеньчжень – Пекин – Москва и далее автотранспортом по маршруту Москва – Санкт-Петербург стоимостью 1912 USD. Для несрочного заказа наилучшим коммерческим предложением стало предложение компании «Streloy», которая предлагает авиаперевозку груза из Шеньжэня в Стокгольм с последующей доставкой до Санкт-Петербурга посредством автоперевозки с консолидацией на складе в Хельсинки. Стоимость организации данной перевозки составила 1874 USD. Учитывая незначительную разницу в

сроках доставки, компании было рекомендовано обращаться в компанию «Streloy» даже при срочном заказе ввиду более высокой надежности компании, за исключением случаев, когда эта разница в сроках играет роль для ЛМП.

В-третьих, для компании «Лабораторный медицинский продукт» были разработаны следующие рекомендации:

- Расширить пул коммерческих заказчиков путем оптимизации сайта и анализа рынка коммерческих медицинских учреждений, не только поможет компании увеличить масштабы деятельности, но и позволит снизить затраты на доставку оборудования из Китая. Так, возможно периодически размещать заказы у производителя в Китае на большую партию популярного среди клиентов оборудования, например, аппаратов УЗИ, в целях перевозки морем в 20-футовом контейнере. В расчете на один аппарат стоимость доставки будет мала, что позволит установить низкие цены на оборудование, что, в свою очередь, может привлечь новых частных и даже государственных заказчиков;
- Договориться с производителем об использовании жесткой упаковки вместо полужесткой или использовать услугу дополнительной упаковки, предоставляемой транспортно-логистическими компаниями, для снижения рисков повреждения груза при перевозке;
- Развивать сотрудничество с российскими производителями медицинского оборудования в целях снижения риска нарушения основных цепей поставок в результате потенциального запрета на ввоз оборудования иностранных производителей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа была выполнена в форме консультационного проекта для компании «Лабораторный медицинский продукт», поставщика медицинского и лабораторного оборудования. Целью данной работы была разработка рекомендаций по совершенствованию международных перевозок медицинского оборудования данной компании.

Для достижения указанной цели был выполнен ряд задач, указанных во введении работы, и получены результаты, описанные далее.

В результате изучения деятельности компании в первой главе, и в том числе ее международных перевозок из Китая, была выявлена центральная проблема, состоящая в отсутствии альтернативного варианта перевозки оборудования из Шеньчжэня в Санкт-Петербург. Эта проблема и стала фокусом данной работы. Кроме основной проблемы, на основе анализа сильных и слабых сторон компании и ее внешней среды, было выявлено несколько проблемных зон компании. Во-первых, компания ориентирована на зарубежных производителей оборудования, что, в условиях активной государственной политики импортозамещения в сфере медицины, создает финансовые риски для ЛМП. Во-вторых, у компании отсутствует диверсификация заказчиков – 95% заказов поступает от государственных учреждений, что влечет за собой коммерческие риски в случае попадания компании в Реестр недобросовестных поставщиков или других проблем, связанных с участием в государственных закупках. В-третьих, в результате анализа было выявлено, что появление новых частных заказчиков затруднено в том числе недостаточным вниманием компании к продвижению своего бренда.

Во второй главе при изучении и анализе теоретических источников было выявлено, что «Лабораторный медицинский продукт» входит в глобальную цепь поставок, где фокусной компанией является китайский производитель Mindray. В главе было показано, что глобализация цепей поставок оказывает влияние на осуществление перевозок с точки зрения видов и объема вовлеченных в перевозку рисков. Кроме общих коммерческих рисков, присущих компаниям, осуществляющим свою деятельность в рамках одной страны, с выходом компании за национальные границы возникают дополнительные риски, такие как валютно-курсовые, страновые риски, риски правового регулирования, таможенные риски, а также усиливаются все логистические риски, существующие при осуществлении перевозок внутри страны.

Во второй главе также было изучено законодательство Российской Федерации в сфере внешнеэкономической деятельности в целом и импорта медицинского оборудования в частности. В результате было выявлено, что ввиду специфики оборудования для прохождения таможенного оформления требуются такие документы, как регистрационное удостоверение, декларация о соответствии, а также могут потребоваться заключение Радиочастотного центра и лицензия Минпромторга. Из-за увеличенного объема документов повышены таможенные риски.

В ходе изучения теоретических источников также были проанализированы особенности применения базисных условий Инкотермс. Было выявлено, что при выборе подходящего условия необходимо обратить внимание на тип и размер перевозимого товара, на опыт контрагента в осуществлении международных перевозок, на объем ответственности и риска, который готова взять на себя каждая из сторон, на вид транспорта, посредством которого планируется осуществление перевозки, а также на сложность того или иного этапа перевозки по отношению к каждой из сторон. При выборе подходящего условия для компании ЛМП в третьей главе были учтены все вышеупомянутые факторы, а также стремление компании сократить риски, беря на себя обязательства по основной перевозке, и невозможность получения экспортной лицензии нерезидентом Китая. В результате выбор был осуществлен в пользу условия FCA.

Главной задачей третьей главы было определение наилучшего коммерческого предложения для осуществления доставки аппарата ультразвуковой диагностики из города Шеньчжень в город Санкт-Петербург. В этих целях был применен метод взвешенной суммы критериев. Для анализа были отобраны пять коммерческих предложений от различных транспортно-логистических компаний. Для выбора наилучшего предложения были выбраны критерии, включая стоимость перевозки, скорость доставки, рейтинг транспортно-логистической компании, объем вовлеченных коммерческих рисков, объем вовлеченных рисков утраты или повреждения груза и объем вовлеченных рисков хищения и кражи. Для определения «весов» критериев использовался метод экспертной оценки. В результате были выбраны два наилучших коммерческих предложения: для срочного (до 30 дней) и несрочного (до 60 дней и более) заказа. Для срочного заказа наилучшим коммерческим предложением стало предложение компании «So-logistics», которая предлагает перевозку воздушным транспортом из Шеньчжэня до Москвы с перегрузкой в Пекине, от Москвы до Санкт-Петербурга – автотранспортом. Стоимостью перевозки составила 1912 USD, срок доставки – 5-7 дней. Для несрочного заказа наилучшим коммерческим предложением стало предложение компании «Streloy»,

которая предлагает авиаперевозку груза из Шеньженя в Стокгольм с последующей доставкой до Санкт-Петербурга посредством автоперевозки с консолидацией на складе в Хельсинки. Стоимость организации данной перевозки составила 1874 USD, срок доставки – 7-8 дней. Ввиду незначительной разницы в сроках доставки, компании было рекомендовано обращаться в компанию «Streloy» в том числе и при поступлении срочного заказа ввиду высокого рейтинга данной транспортно-логистической компании, ее инновационности, низких рисков при перевозке и более низкой стоимости, за исключением случаев, когда эта разница в сроках играет роль для ЛМП.

В третьей главе также была решена задача разработки дополнительных рекомендаций по совершенствованию аспектов деятельности компании, связанных с международными перевозками, на основе проведенного в работе анализа деятельности компании. Во-первых, компании было рекомендовано обратить внимание на рост рынка коммерческой медицины и увеличить количество коммерческих заказчиков путем усиления бренда, что вследствие поможет снизить расходы на перевозку отдельных видов оборудования. Для этого необходимо совершать заказы больших партий оборудования у Mindray и осуществлять морскую перевозку в целом 20-футовом контейнере на склад с целью последующей реализации главным образом частным клиникам, а также государственным учреждениям при соответствии комплектации оборудования на складе запрашиваемому оборудованию, а также в случае экстренной необходимости. Во-вторых, было рекомендовано изменить упаковку груза при перевозке на более жесткую для снижения рисков повреждения оборудования в пути. В-третьих, рекомендацией компании ЛМП стало развитие сотрудничества с российскими производителями ввиду политики импортозамещения в сфере медицинского оборудования с целью снижения риска срывов в цепях поставок.

Таким образом, рекомендации, разработанные в данной выпускной квалификационной работе для компании «Лабораторный медицинский продукт» позволят компании снизить риски и затраты при осуществлении международных перевозок, а также помогут ей развивать свою деятельность в целом в ближайшем будущем.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

«Информационный ресурс СПАРК» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 25.04.2018).

2017 Lithium Battery Guidance Document [Электронный ресурс] // Сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА). — Режим доступа: <https://www.iata.org/whatwedo/cargo/dgr/Documents/lithium-battery-guidance-document-2017-en.pdf> (дата обращения: 01.03.2018).

Ahlers [Электронный ресурс] // Группа компаний HeadHunter. — Режим доступа: <https://spb.hh.ru/employer/36833> (дата обращения: 06.05.2018).

Annual report 2014 [Электронный ресурс] / Mindray Medical International Limited. — 110 p. — Режим доступа: [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/20/203167/MindrayMedicalInternationalLimited\\_20F\\_20150416.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/20/203167/MindrayMedicalInternationalLimited_20F_20150416.pdf) (дата обращения: 05.04.2018)

Calisto [Электронный ресурс] // Marine Traffic. — Режим доступа: <https://www.marinetraffic.com/ru/ais/details/ships/shipid:757428/mmsi:636090879/imo:9306067/vessel:CALISTO> (дата обращения: 06.05.2018).

Google Maps [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.google.ru/maps> (дата обращения: 22.05.2018).

Gronkvist, F. China Export Licenses and Permits: A Complete Guide // ChinaImportal. — 2016. — Режим доступа: <https://www.chinaimportal.com/blog/china-export-licenses-permits/> (дата обращения: 25.03.2018).

Gunasekaran, A. A framework for supply chain performance measurement / A. Gunasekaran, C. Patel, R. E. McGaughey // International Journal of Production Economics. — 2004. — Vol. 87. — P. 333–347.

Harland, C. Risk in supply networks / C. Harland, R. Brenchley, H. Walker // Journal of Purchasing and Supply Management. — 2003. — Vol. 9, N. 2. — P. 51-62.

How Ahlers became a creator of opportunities in logistics [Электронный ресурс] // Глобальный сайт компании Ahlers. — Режим доступа: [https://www.ahlers.com/about-ahlers/our-company/yesterday\\_23](https://www.ahlers.com/about-ahlers/our-company/yesterday_23) (дата обращения: 06.05.2018).



ICC Guide to Incoterms 2010 [Электронный ресурс] // International Chamber of Commerce (ICC). — Режим доступа: <http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

Lewis, R. D. When Cultures Collide : Managing Successfully Across Cultures / R. D. Lewis / — London: N. Brealey Pub.; 1996, 2012. — 593 p.

Mentzer, J. T. Supply Chain Management / J. T. Mentzer. — 2th ed. — SAGE, 2001. — 512 p.

Meulbrook, L. Total strategies for company-wide risk control / L. Meulbrook // Financial Times. — 2000. — Vol. 9.

Mindray's Innovations Shined at the 77th CMEF [Электронный ресурс] // Сайт компании Mindray. — Режим доступа: [http://www.mindray.com/en/news/details/Mindray\\_s\\_Innovations\\_Shined\\_at\\_the\\_77th\\_CMEF.html](http://www.mindray.com/en/news/details/Mindray_s_Innovations_Shined_at_the_77th_CMEF.html) (дата обращения: 05.04.2018).

Operational risk: Emerging markets, sectors and measurement / Mitra S. et al. // European Journal of Operational Research. — 2015. — Vol. 241, N. 1. — P. 122-132.

Ranking of flag states and classification societies [Электронный ресурс] // Deutsche Flagge. — Режим доступа: <https://www.deutsche-flagge.de/en/pscen/ranking#Ranking> (дата обращения: 06.05.2018).

Road deaths per million inhabitants [Электронный ресурс] // European Transport Safety Council. — Режим доступа: <https://etsc.eu/euroadsafetydata/> (дата обращения: 06.05.2018).

Route finder [Электронный ресурс] // APL. — Режим доступа: <https://www.apl.com/wps/portal/apl/apl-home/services/routefinder> (дата обращения: 06.05.2018).

Schwartz, P. When Good Companies do Bad Things / P. Schwartz, B. Gibb // Strategy & Leadership. — 2000. — Vol. 28, N. 3. — P. 4-11.

Sea route & distance [Электронный ресурс] // Ports.com. — Режим доступа: <http://ports.com/sea-route/> (дата обращения: 06.05.2018).

Simons, R. L. How risky is your company? / R. L. Simons // Harvard Business Review. — 1999. — Vol. 77, N. 3. — P. 85-95.

Smith, O. Where to go if you can't be bothered to learn the language // The Telegraph. — 2017. — Режим доступа: <https://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/mapped-english-speaking-countries/> (дата обращения: 20.03.2018).

South China Sea, Mediterranean and North Sea are shipping accidents hotspots [Электронный ресурс] // WWF - World Wide Fund For Nature. — 2013. — Режим доступа: [http://wwf.panda.org/wwf\\_news/?208838/South-China-Sea-Mediterranean-and-North-Sea-are-shipping-accidents-hotspots](http://wwf.panda.org/wwf_news/?208838/South-China-Sea-Mediterranean-and-North-Sea-are-shipping-accidents-hotspots) (дата обращения: 06.05.2018).

Tang, C. S. Perspectives in supply chain risk management / C. S. Tang // International Journal of Production Economics. — 2006. — Vol. 103. — P. 451–488.

Tattam D. A Short Guide To Operational Risk / D. Tattam. — Farnham, England: Routledge, 2011. — 232 p.

Thalassa Doxa [Электронный ресурс] // Marine Traffic. — Режим доступа: [https://www.marinetraffic.com/en/ais/details/ships/shipid:729604/mmsi:565061000/imo:9667174/vessel:THALASSA\\_DOXA](https://www.marinetraffic.com/en/ais/details/ships/shipid:729604/mmsi:565061000/imo:9667174/vessel:THALASSA_DOXA) (дата обращения: 06.05.2018).

The INSEAD–Wharton Alliance on Globalizing. Strategies for Building Successful Global Businesses / ed. by H. Gatignon, J. R. Kimberly. — Cambridge University Press, 2004. — 437 p.

The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities / C. W. Craighead et al. // Decision Sciences. — 2007. — Vol. 38. — P. 131–156.

TRANSIT plus - отзывы [Электронный ресурс] // Независимый сайт отзывов «Отзывов.net». — Режим доступа: <https://otzyvov.net/otzyv-company/transitplus-international-limited/2> (дата обращения: 13.05.2018).

Zsidisin, G. A grounded definition of supply risk / G. Zsidisin // Journal of Purchasing and Supply Management. — 2003. — Vol. 9, N. 5-6. — P. 217-224.

Алесинская, Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. — Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. — 121 с.

Афонин П. Н. Ценообразование во внешней торговле / П. Н. Афонин, Е. В. Дробот. – СПб.: Троицкий мост, 2016. – 232 с.

Бауэрсокс, Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 640 с.

В каком направлении меняется российское здравоохранение? [Электронный ресурс] // Информационно-аналитическое агентство «Деловые новости». — 2014. — Режим доступа: <http://delonovosti.ru/editor/2183-v-kakom-napravlenii-menyaetsya-rossiyskoe-zdravoohranenie.html> (дата обращения: 01.03.2018).

Виленский А.В. Российский медико-технический рынок: состояние, проблемы, перспективы. / А. В. Виленский, В. Н. Федосеев // Экономический вестник фармации. — 2002. — № 10. — Режим доступа: [http://www.medtexnika.ru/spec/articles/art\\_08.htm](http://www.medtexnika.ru/spec/articles/art_08.htm) (дата обращения: 11.02.2018)

Волкова М.Н., Самойлов П.В., Шубина Е.А., Саламова С.С. Исследование репутационных рисков при проведении аудита // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4. С. 404–409.

Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Воронцовский. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с.

Вострикова, И. Ю. Кодекс делового общения с китайскими партнерами: этикет и протокол / И. Ю. Вострикова, Т. Б. Уржумцева. — СПб. : СПбГЭУ, 2017. — 28 с.

Гарантия лучшей цены на таможенное оформление [Электронный ресурс] // So-logistics. — Режим доступа: <http://www.so-logistics.ru/tamozhnya/garantiya-tseny> (дата обращения: 13.05.2018).

Деревянко, О. Обход доллара: почему российские и китайские компании готовы использовать в расчётах рубли и юани [Электронный ресурс] // Сетевое издание rt.com. — 2018. — Режим доступа: <https://russian.rt.com/business/article/501618-rubl-yuan-raschet-biznes> (дата обращения: 10.04.2018).

Дубровский, В. Ф. Определение риска и классификация его количественных оценок/ В. Ф. Дубровский // Дайджест-Финансы. — 2006. — № 3. — С. 23–27.

Ёванович, Д. С. Совершенствование управления репутационным риском субъектов инновационной деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ёванович Дёян Слободанович. — М., 2011. — 26 с.

Зубарев, А. К. Международные и национальные цепи поставок: сходства и различия / А. К. Зубарев // Новый университет. Сер.: Экономика и право. — 2012. — № 9. — С. 18–19.

Инкотермс 2010: Правила ИСС по использованию национальных и международных торговых терминов [Электронный ресурс] // Международная торговая палата (ИСС). — Режим доступа: <http://sea-cargo.ru/Pages/Incoterms-2010%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата обращения: 05.04.2018).

Инновации Streloy [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Streloy». — Режим доступа: <https://streloy.ru/about/innovations/> (дата обращения: 06.05.2018).

Инструкция Банка России от 16.08.2017 N 181-И (ред. от 29.11.2017) "О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации при осуществлении валютных операций, о единых формах учета и отчетности по валютным операциям, порядке и сроках их представления" [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_282089/#dst0](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282089/#dst0) (дата обращения: 20.12.2017).

Исследование рынка коммерческой медицины в России [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — 2017. — Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-health-care-report-2017-rus/\\$FILE/ey-health-care-report-2017-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-health-care-report-2017-rus/$FILE/ey-health-care-report-2017-rus.pdf) (дата обращения: 08.04.2018).

Классификация бизнес-рисков [Электронный ресурс] // Знай.ру. — Режим доступа: <http://www.znay.ru/risk/02-10.shtml> (дата обращения: 25.04.2018).

Классификация опасных грузов и веществ [Электронный ресурс] //Тамогня.ру. — Режим доступа: <http://www.tamognia.ru/transport/adr/classes/> (дата обращения: 25.02.2018).

Клиенты [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Transitplus». — Режим доступа: <http://www.transitplus.ru/clients> (дата обращения: 13.05.2018).

Ковалев, В. В. Практикум по финансовому менеджменту. Конспект лекций с задачами / В. В. Ковалев. — 2-е изд. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 448 с.

Компания [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Transitplus». — Режим доступа: <http://www.transitplus.ru/companу/> (дата обращения: 13.05.2018).

Комплект документов для регистрации участников ВЭД в таможне [Электронный ресурс] // CustomsExpert.ru. — Режим доступа: <https://customsexpert.ru/practicum/legal-entity/registratsiya-uchastnika-ved.htm> (дата обращения: 17.12.2017).

Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 143 с.

Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под ред. В. И. Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 2005. - 976 с.

Крушение российского самолета Су-24 24 ноября 2015 года [Электронный ресурс] // РИА Новости. — 2015. — Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20151224/1346908322.html> (дата обращения: 15.03.2018).

Латыпова, Э. А. Управление стратегическими рисками грузового порта в рамках комплексной системы управления рисками/ Э. А. Латыпова // Перспективы развития информационных технологий. — 2012. — № 10. — С. 82–88.

Леднев М. В. Оценка и управление конкурентными рисками и рисками конкурентного позиционирования в современных условиях / М. В. Леднев // Современная конкуренция. — 2015. — Т. 9. № 1. — С. 54-65.

Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 359 с.

Модели и методы теории логистики / под ред. В. С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2003. — 173 с.

Морозова, О. А. Развитие методического обеспечения системы управления таможенными рисками : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Морозова Оксана Анатольевна. — М., 2007. — 28 с.

Никитина, Н. Китайский сюрприз: с чем связан максимальный с 2015 года рост курса юаня к доллару [Электронный ресурс] // Сетевое издание rt.com. – 2018. – Режим доступа: <https://russian.rt.com/business/article/498781-yuan-kitai-dollar-ykreplenie> (дата обращения: 10.04.2018).

Никифоров, А. В. Как управлять стратегическими рисками? Управление рисками в рамках сбалансированной системы показателей / А. В. Никифоров, Н. А. Завражных // Финансовый менеджмент. — 2007. — № 3. — С. 41-47.

Никонов, В. Стратегические риски и их планирование / В. Никонов // Финансовый директор. — 2013. — Т. 9-10. — С. 45-48.

О ветеринарии : федер. закон от Закон РФ от 14.05.1993 N 4979-1 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_4438/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4438/) (дата обращения: 10.05.2018).

О компании [Электронный ресурс] // So-logistics. — Режим доступа: <http://www.so-logistics.ru/about> (дата обращения: 13.05.2018).

О компании [Электронный ресурс] // V.I.G.Trans. — Режим доступа: <http://vigtrans.com/o-kompanii/> (дата обращения: 06.05.2018).

О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 04.03.2018).

О мерах нетарифного регулирования : Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 21.04.2015 N 30 (ред. от 13.12.2017) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_178556/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178556/) (дата обращения: 10.03.2018).

О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации при осуществлении валютных операций, о единых формах учета и отчетности по валютным операциям, порядке и сроках их представления : Инструкция Банка России от 16.08.2017 N 181-И (ред. от 29.11.2017) [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_282089/#dst0](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282089/#dst0) (дата обращения: 20.12.2017).

О типичных банковских рисках : Письмо Банка России №70-Т от 23 июня 2004 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48195/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48195/) (дата обращения: 01.05.2018).

Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ : принят Государственной Думой 21 ноября 2003 года : одобрен Советом Федерации 26 ноября 2003 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) (дата обращения: 15.02.2018).

Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : федер. закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ : принят Государственной Думой 1 ноября 2011 года : одобрен Советом Федерации 9 ноября 2011 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/) (дата обращения: 20.12.2017).

Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии : Постановление Правительства РФ от 01.12.2009 N 982 (ред. от 21.02.2018) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94853/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94853/) (дата обращения: 20.12.2017).

Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза : Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 16.07.2012 N 54 (ред. от 31.01.2018) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133133/c1bfcf97aa3c1366e88955f39b7d6b36659cf6de/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133133/c1bfcf97aa3c1366e88955f39b7d6b36659cf6de/) (дата обращения: 20.12.2017).

Об утверждении Правил государственной регистрации медицинских изделий : постановление Правительства РФ от 27.12.2012 N 1416 (ред. от 10.02.2017) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140066/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140066/) (дата обращения: 20.12.2017).

Олещенко, Е. М. Основы грузоведения: учебное пособие для студенческих высших учебных заведений / Е. М. Олещенко, А. Э. Горев. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — 288 с.

Опрышко Н. В. Криминалистический анализ хищений грузов на объектах транспорта и борьба с ними: проблемы теории и практики / Н. В. Опрышко // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. — 2017. — № 3. — С. 253-259.

Отмена паспорта сделки: Что нового для участников ВЭД [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289593/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289593/) (дата обращения: 20.12.2017).

Официальный сайт компании «Streloy» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://streloy.ru/> (дата обращения: 06.05.2018).

Парфёнов, М. А. Типология цепей поставок и особенности их потоковых процессов/ Ю. В. Парфёнов // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. — 2010. — № 2. — С. 167–169.

Пахомов, А. Расходы на медицину в 2018 году вырастут до 4,1% от ВВП [Электронный ресурс] // Деловой журнал Vademecum. — 2017. — Режим доступа: <https://vademec.ru/news/2017/12/14/finansirovanie-zakupok-lekarstv-i-oborudovaniya-dlya-onkobilnykh-uvelichat/> (дата обращения: 25.02.2018).

Перечень медицинских изделий, относящихся к средствам измерений в сфере государственного регулирования обеспечения единства измерений, в отношении которых проводятся испытания в целях утверждения типа средств измерений : Приложение N 2 к приказу Министерства здравоохранения Российской Федерации от 15 августа 2012 г. N 89н [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140222/4d95b92e5c95b5d301c944557b2b82e5331266ef/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140222/4d95b92e5c95b5d301c944557b2b82e5331266ef/) (дата обращения: 20.12.2017).

Покровская, В. В. Внешнеэкономическая деятельность в 2 ч. Часть 1.: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Покровская. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 376 с.

Правила перевозки опасных грузов ИАТА [Электронный ресурс] // Сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА). — Режим доступа: <https://www.iata.org/whatwedo/cargo/dgr/Documents/DGR59-Addendum1-RU.pdf> (дата обращения: 01.03.2018).



Прогноз уровня инфляции на 2018 год в России [Электронный ресурс] // Открытие и ведение бизнеса «Мой бизнес». — Режим доступа: <http://my-biz.ru/prognozy-i-analitika-v-biznese/prognoz-inflyacii-2018> (дата обращения: 25.02.2018).

Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.

Рейтинг безопасности российских дорог – 2017 [Электронный ресурс] // Межрегиональный общественный Центр «За безопасность российских дорог». — Режим доступа: <http://zadorogi.ru/projects/945/> (дата обращения: 06.05.2018).

Российский рынок частной медицины 2016 [Электронный ресурс] // РБК. Исследования рынков. – 2016. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/research/issue/48604/> (дата обращения: 08.04.2018).

Сайт Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/> (дата обращения: 25.03.2018)

Сайт компании Mindray [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mindray.com> (дата обращения: 10.04.2018).

Сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iata.org/> (дата обращения: 01.03.2018).

Сайт Учёба.ру [Электронный ресурс]. — 2018. — Режим доступа: <https://www.ucheba.ru/for-abiturients/speciality/52343> (дата обращения: 08.04.2018).

Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 18.02.2018).

Сергеев В. И. Логистика. Учебное пособие / В. И. Сергеев. — СПб. : СПбГИЭА, 1995. — 131 с.

Сергеев, В. И. Менеджмент в бизнес-логистике / В. И. Сергеев. — М.: Филинь, 1997. — 772 с.

Смертность в результате ДТП в Китае является самой высокой в мире [Электронный ресурс] // Epoch Times. — Режим доступа: <https://www.epochtimes.ru/smertnost-v-rezultate-dtp-v-kitae-samaya-vysokaya-v-mire-98916641/> (дата обращения: 06.05.2018).

Таможенный кодекс Евразийского экономического союза : приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/84654882a47691ab62b0afd446001310215ce3c/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/84654882a47691ab62b0afd446001310215ce3c/) (дата обращения: 17.12.2017).

Фармацевтическая и медицинская промышленность: некоторые важные результаты и показатели 2016 года [Электронный ресурс] // Правительство Российской Федерации. — 2017. — Режим доступа: <http://government.ru/info/27213/> (дата обращения: 20.02.2018).

Федотенков, Д. Г. Основные факторы развития логистики в условиях глобализации экономики / Д. Г. Федотенков // Актуальные вопросы экономических наук. — 2014. — № 40. — С. 74–81.

Черенков, В. И. Основы международной логистики / В. И. Черенков. — СПб. : СПбГУ, 2016. — 488 с.

Шмырова, В. «Яндекс» отвоевал у Google поиск на смартфонах и планшетах [Электронный ресурс] // Интернет-издание CNews. — 2018. — Режим доступа: [http://www.cnews.ru/news/top/2018-02-15\\_yandeks\\_narastil\\_vyruchkupribyl\\_i\\_dolyu\\_v\\_mobilnom](http://www.cnews.ru/news/top/2018-02-15_yandeks_narastil_vyruchkupribyl_i_dolyu_v_mobilnom) (дата обращения: 01.03.2018).

Экспресс-оценка рисков [Электронный ресурс] // Информационный ресурс СПАРК. — Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/ru/features/indexes> (дата обращения: 06.05.2018).