

В. И. Черенков



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИКИ



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Виталий Черенков

**Основы международной  
ЛОГИСТИКИ**

«СПбГУ»

2016

УДК 339.5  
ББК 65.428

**Черенков В. И.**

Основы международной логистики / В. И. Черенков —  
«СПбГУ», 2016

ISBN 978-5-288-05675-8

В пособии рассмотрены теоретико-концептуальные и практические вопросы международной логистики, затрагивающие экспортно-импортные логистические операции, включая валютно-финансовые расчеты и финансирование, установление контрактных отношений с коммерческими посредниками, организацию валютоэкономных сделок встречной торговли, а также рассмотрен широкий спектр международных бизнес-операций и рисков, имеющих отношение к интегрированию глобальных цепей поставок. Приведены практические примеры анализа и разработки внешнеторговых контрактов, экспорту, а также типичных соглашений с международными коммерческими посредниками. Даны необходимые методические указания по построению курсов международной логистики. Пособие предназначено для студентов бакалаврских и магистерских программ по направлению «Менеджмент»; оно также может быть полезным для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов, слушателей программ MBA, включающих в себя вопросы внешнеторговой деятельности, международной логистики, менеджмента глобальных цепей поставок, а также для всех читателей, которые желают ознакомиться с основами международной логистики.

УДК 339.5  
ББК 65.428

ISBN 978-5-288-05675-8

© Черенков В. И., 2016  
© СПбГУ, 2016

# Содержание

Авторское предисловие	7
Глава 1	13
1.1. Общие положения	14
1.2. Международная логистика – источник глобального конкурентного преимущества	17
1.3. Проблема определения предмета международной логистики	19
1.4. Маркетинговый подход к определению предмета международной логистики	21
1.5. Что представляет собой международная логистика?	24
1.6. Целевая функция международной логистики	33
1.7. Международный логистик-микс: концептуализация и операционализация	39
1.8. Международная логистика и международный логистический менеджмент	44
Контрольные вопросы и задания	49
Примечания и комментарии	51
Глава 2	55
2.1. Принципы классификации методов и форм международных операций	56
2.2. Традиционные формы международных операций	67
2.3. Мутировавшие формы международных операций	83
2.4. Модифицированные методы международных операций	86
Контрольные вопросы и задания	88
Примечания и комментарии	89
Глава 3	91
3.1. Экспортно-импортные операции – основа интеграции глобальных цепей поставок	92
Конец ознакомительного фрагмента.	98

# Виталий Черенков

## Основы международной логистики: учебно-методическое пособие

ИЗДАТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА



Рецензенты

*В. В. Щербаков*, д-р экон. наук, проф. (Санкт-Петерб. гос. экономический ун-т); *В. А. Фетисов*,

д-р техн. наук, проф. (Санкт-Петерб. гос. университет аэрокосмического приборостроения)

*Печатается по решению учебно-методической комиссии Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета*

## Авторское предисловие

Идея и начало разработки настоящего пособия восходит к периоду 2009–2010 гг., когда в Центре международной логистики и управления цепями поставок (МЛиУЦП) имени «Дойче Бан» и «РЖД» в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ (ВШМ) велась интенсивная работа по созданию и совершенствованию учебно-методических комплексов (УМК) по предмету «Международная логистика» для бакалавриата и магистратуры, поскольку учебно-методическое обеспечение этого предмета в России было крайне недостаточным.

Кроме того, имелась и практическая педагогическая проблема – курсы международной логистики и многих так или иначе связанных с ней дисциплин (например, «Международные коммерческие операции», «Валютно-финансовые расчеты по международным контрактам», «Логистика международных перевозок») должны были быть концептуально объединены. Это должно способствовать снижению параллелизма в содержании курсов, обеспечивающих изучение и понимание международного бизнеса, что очень важно в условиях известной ограниченности бюджета учебного времени. Такое суждение вытекает из необходимости подготовки будущих менеджеров к выполнению важнейшей задачи международной логистики: обеспечить пространственно-временную интеграцию комплексных логистических потоков (товарных, валютно-финансовых, документарно-информационных) при прохождении ветвями международных цепей поставок государственных границ (между национальными маркетинговыми средами) и тем самым избежать торможения/остановки любого из этих взаимодействующих потоков, чтобы минимизировать международные логистические риски и транзакционные издержки фокальной компании и воспроизводить ее глобальное конкурентное преимущество.

Согласно этому определению, дисциплина «Международная логистика» должна пониматься как интегратор и координатор знания о международном бизнесе. Своевременность и важность учебно-методического обеспечения этой дисциплины была оценена в центре МЛиУЦП, где было сделано верное заключение [Федотов, Кротов, 2011]: «Управление цепями поставок – относительно новая управленческая концепция, получившая широкое практическое и академическое признание». В эту дисциплину должны входить разнообразные вопросы: от определения истории и логики ее формирования и соотношения с менеджментом цепи, или сети, поставок [Кирюков, Кротов, 2007] и традиционных разделов логистики (упаковка, транспортировка, складирование) до иных, раскрывающих особенности и условия кросс-границного движения товара. К последним следует отнести, например, вопросы, связанные с пограничными процедурами обеспечения безопасности международной логистики [David, Stewart, 2010, ch. 15]. Методологически правильно начать эту работу с выявления сущностных сторон международной логистики, уточнения ее предметной области, выполнения соответствующей концептуализации и онтологической коррекции ее терминологической парадигмы.

Настоящее издание структурировано таким образом, что соответствует своеобразной проекции задач и соответствующих им функций/ операций международной логистики на временную схему развития внешнеторговой сделки (контракта). Такая логика построения «Основ международной логистики» вполне оправдана, поскольку, во-первых, международный контракт купли-продажи составляет средоточие приложения основных международных логистических функций при любой форме международной бизнес-операции. Его реализация практически непосредственно связана с тремя видами логистических потоков (товарным, валютно-финансовым и информационно-коммуникативным), формализация и исполнение которых соответствуют формализации и исполнению внешнеторгового контракта; во-

вторых, практически любая международная операция, методы/формы которой предлагается рассматривать как средства формализованной (юридически) и реальной (практически) интеграции глобальных цепей (сетей) поставок, поддерживается обеспечивающим ее исполнение внешнеторговым контрактом.

Таким образом, в самом абстрактном виде задача международной логистики сводится к рациональному с точки зрения минимизации логистических рисков и транзакционных издержек пересечению неким контрактным грузом государственной границы между двумя странами. Поэтому в состав международной логистики включаются «все функции, связанные с движением материалов и конечных товаров в глобальном масштабе» [Supply Chain Glossary..., 2016].

Для лучшего понимания целей и задач и состава настоящего издания представлена позиция зарубежных исследователей, поскольку также считаем, что предмет международной логистики поглощается предметом менеджмента цепей (сетей) поставок: «Традиционно, управление цепями поставок представляется как плавильный котел различных дисциплин, где взаимодействуют логистика и транспортный менеджмент, операционный менеджмент, менеджмент материалов и дистрибьюции, маркетинг-менеджмент, а также менеджмент закупок и информационный менеджмент» [Giunipero et al., 2008].

Можно совершенно определенно утверждать, что в логистическом сообществе начиная с 2004 г. окончательно возобладал инклюзивный подход к определению взаимоотношений между логистикой и управлением цепями поставок. Свидетельством тому может служить хотя бы смена названия самой авторитетной международной организации в этой области. Совет логистического менеджмента (*Council of Logistics Management – CLM*) с 2004 г. стал называться Совет профессионалов менеджмента цепей поставок (*Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP*).

В работах международного логистического сообщества наметился тренд к использованию термина «сеть» (*network*) вместо «цепь» (*chain*) [Raman, Shapiro, 2000], что верно и концептуально, и семантически; поэтому в настоящей работе эти термины употребляются равнозначно. В конечном итоге можно трактовать международную логистику как особую область логистики, ограничиваемую задачами пересечения ветвями глобальных сетей (цепей) поставок национальных границ (границ национальных фракций глобальной маркетинговой среды) и сохранения непрерывности и полной функциональности этих ветвей. Управление цепями поставок включает в себя планирование и управление всеми видами деятельности, которые вовлечены в сорсинг (привлечение сторонних ресурсов) и закупки, переработку, а также все те виды деятельности, которые входят в логистический менеджмент.

Важным моментом является координация и сотрудничество с партнерами по каналам дистрибьюции, которыми могут быть поставщики, посредники, провайдеры сторонних услуг и покупатели. Управление цепями поставок интегрирует управление потоками спроса и предложения как внутри компании, так и входящих (*inbound logistics*) и исходящих (*outbound logistics*) потоков.

Таким образом, вышесказанное определяет принципы разработки структуры и содержания настоящего издания. Кратко отразим содержание работы и ее отличительные черты.

**Глава 1 – Международная логистика: предмет, основные концепции и функции** – представляет соответствующие теоретико-концептуальные положения, модели и важнейшие работы авторов мирового логистического сообщества. Одним из методологических подходов настоящей главы является соблюдение единства исторического и логического, позволившее обосновать применимость маркетингового подхода к проблемам международной логистики. В качестве дидактического материала предложены призматические модели, визуализирующие проблемы международной логистики, возникающие в результате несходства

логистически значимых измерений маркетинговых сред отечества и принимающей страны, а также принцип формирования корректирующих действий в рамках международного логистического менеджмента. Дана классификация международных логистических функций/операций и введены понятия международного логистик-микса (в том числе, кодифицированного) и логистических стейкхолдеров. «Международная логистика» представлена как необходимая менеджерам международных компаний научная, учебная и практическая дисциплина, понятийно-категориальный аппарат, которой до сих пор требует унификации и уточнения.

**Глава 2 – Методы и формы кросс-границной интеграции глобальных цепей поставок** – по своему месту и содержанию отражает наше понимание международной логистики как интегрирующей метаструктуры международного бизнеса в целом. Вводится унифицированная классификация методов и форм осуществления международных операций, позволяющих юридически и операционально обеспечить целостность и функциональность отдельных ветвей глобальных цепей поставок на их кросс-границных участках. Отправной точкой выбора метода/формы международной операции предстает сравнение ее преимуществ и недостатков в конкретной маркетинговой среде. С опорой на соответствующие международные конвенции сформулированы отличительные признаки международных операций (делок). Методы международных операций классифицируются как базовые и модифицированные, а формы – как традиционные и мутировавшие, включая международные арендные операции по вещным и невещным объектам. Отмечено, что именно экспортно-импортные операции составляют основу движения товаров через государственные границы, пересекающие ветви глобальных цепей поставок. Представлены 3p1- и 4p1-провайдеры логистических услуг, а также охарактеризованы операции обратной логистики.

**Глава 3 – Основы организации и техники экспортно-импортных операций** – посвящена самым распространенным формам международных операций, входящих составной частью практически во все международные операции, а также формализующему ее основному юридическому/коммерческому документу – внешнеторговому контракту. В начале главы даются базовые сведения о правовом обеспечении внешнеторговых сделок, включая основы понятия *Lex mercatoria* и некоторые положения международного частного права. Эта глава дает представление о значении и основных процедурах экспортного менеджмента, рассматриваемого как составляющая международного логистического менеджмента, играющего важнейшую роль в построении и обеспечении бесперебойной работы глобальных цепей поставок. Особое внимание уделено деятельности и документам международных организаций (включая комитеты ООН и Международную торговую палату – МТП) по унификации и упрощению торговых процедур. Несмотря на понятный акцент на экспорт, определенное внимание уделено и специфике импорта. Достаточно подробно рассмотрен процесс инициализации внешнеторговой сделки (выдача и акцепт оферты, место и назначение контрферты). Основные этапы процедуры заключения и сопровождения внешнеторговой сделки рассматриваются с привлечением таких аналитических инструментов, как структурно-логическая и временная причинно-следственная схемы развития международного контракта купли-продажи. Дана классификация и определены единицы основного документооборота внешнеторговых сделок. Эта глава за счет ее расширенного справочно-библиографического аппарата и приложений предназначена для организации семинаров/воркшопов в рамках курсов, связанных с международной логистикой.

**Глава 4 – Международный финансовый инжиниринг: финансирование и кредитование** – дает представление о сущности, составе и классификации основных инструментов финансирования/кредитования международных операций как ключевом моменте обеспечения функционирования глобальной сети поставок. Приводится типология схем и инструментов экспортного/импортного финансирования и определяется место экспортно-кредитных

агентств в национальной политике стимулирования экспорта. В силу существующей необходимости глобальной унификации этих инструментов и нивелирования сохраняющихся национальных различий отмечается соответствующая работа международных организаций и приводятся ссылки на соответствующие конвенциональные документы. Уделено внимание такому инструменту внешней торговли, как банковские гарантии и их подобия (например, *performance bond*). Детально рассмотрены схемы экспортного и импортного факторинга и форфейтинга, а также взаимодействия их основных акторов. В конце главы отражена российская специфика такого финансирования и кредитования.

**Глава 5 – *Международный финансовый инжиниринг: акторы, формы и платежные средства в валютно-финансовых расчетах*** – развивает положения предыдущей главы (в значительной степени) на операционном уровне, давая представление об основных акторах валютно-финансовых расчетов по международным операциям. В контексте реализации международных сделок рассматривается специализация банков, их корреспондентские отношения и унификация межбанковской деятельности. Рассмотрена конвенциональная унификация международных валютно-финансовых расчетов, а также основные формы и платежные средства этих расчетов и связанные с ними риски импортеров/экспортеров. Приведены детальные логико-графические схемы и пошаговые процедуры основных форм внешнеторговых расчетов: авансовый платеж, аккредитив, документарное инкассо, открытый счет. Разъяснено значение и применение основных платежных инструментов (банковский перевод, вексель, чек, кредитная карта), а также их электронных версий. Несмотря на то что материал главы рассматривается с широким использованием зарубежных источников, в том числе официальных международных организаций, приводятся российские особенности.

**Глава 6 – *Торгово-посреднические операции как фасилитаторы интеграции глобальных цепей поставок*** – определяет природу, роль и место, а также основные характеристики и правовую базу деятельности международных коммерческих посредников и поставщиков логистических услуг в глобальных сетях (цепях) поставок. Рассмотрены важнейшие специализированные посредники/фасилитаторы международных логистических каналов и функции 3pl-провайдеров. В силу исключительного разнообразия агентских отношений и типологии посредников в международных коммерческих операциях материал настоящей главы сфокусирован на трех основных, или «чистых», типах коммерческих посредников, назначаемых продавцами/покупателями в глобальных сетях поставок, а именно: агент, дистрибьютор и консигнатор. Дана краткая типология коммерческих агентов, приведены процедура и критерии из назначения, а также показано, что в зависимости от национальных традиций бизнеса и правовой базы смысловая граница между агентами и дистрибьюторами может быть довольно условной. Сформулированы основные положения международных торгово-посреднических соглашений, даны оригинальные материалы для организации практических занятий по анализу и разработке трех типов торгово-посреднических соглашений.

**Глава 7 – *Операции встречной торговли в глобальных цепях поставок*** – дает современное понимание значения метода встречной торговли. Определено, что в условиях современных валютно-финансовых, экономических и геополитических кризисов операции встречной торговли приобретают особую важность, обеспечивая определенное глобальное конкурентное преимущество, и не могут более рассматриваться лишь как следствие нехватки для расчетов твердой валюты. В главе определяется природа встречной торговли, даются классификация и схемы отношения сторон при реализации ее основных форм, а также раскрывается современное значение этого метода для интегрирования глобальных цепей поставок. Представлены логико-графические схемы основных форм встречной торговли (бартер, клиринг, свитч, встречная закупка, байбэк, оффсет) и соответствующие им процедуры развития взаимоотношений между акторами этих схем. Акцентированы логистические аспекты выполнения международных операций по методу встречной торговли.

**Глава 8 – Риски международной логистики** – дает общую картину рисков международного бизнеса, делая соответствующие акценты на собственно логистических рисках. Подробно рассматривается наиболее полная версия модели рисков международного бизнеса *PricewaterhouseCoopers (PwC)*. Наряду с довольно подробным представлением валютных рисков дается общая типология рисков международного бизнеса и примеры практики классификации собственно логистических рисков. Обнаружение терминологического разнобоя привело к необходимости включить в главу основную конвенциональную терминологию риск-менеджмента (по ИСО 31000 – Менеджмент рисков), а также уделить внимание возникшему в отечественной литературе семантическому конфузу с дефинированием феномена «операционный риск». Применен маркетинговый подход к международной логистике, поскольку неопределенность в процессе принятия решений, вызываемая нехваткой знания о фрагментах глобальной маркетинговой среды, пересекаемых ветвями глобальной сети поставок или же резкие изменения логистически значимых измерений этих фрагментов, как раз и является фундаментальным источником логистических рисков.

Издание снабжено *Глоссарием* (с англоязычными терминами-эквивалентами), что обусловлено существующей неоднозначностью толкования единиц терминологической парадигмы международной логистики (причем не только в русскоязычном ее домене). Кроме того, даны соответствующие более распространенные в современных российских источниках варианты.

В процессе работы над книгой автор неоднократно обращался за советом к российским и зарубежным коллегам и их работам и поэтому хотел бы выразить им искреннюю благодарность, поскольку без их знания и поддержки настоящее издание не приобрело бы нынешнего содержания. Прежде всего коллегам по Институту «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета – доцентам С. И. Кирюкову, К. В. Кротову и Ю.В. Федотову, которые, будучи преподавателями и научными сотрудниками Центра МЛиУЦП, пригласили автора к работе в этом центре, поделившись своими знаниями и создав благотворную творческую обстановку. Важный вклад в выработку понимания международной логистики как системы скоординированных функций/операций, обеспечивающих бесперебойное, своевременное и инвариантное пересечение национальных границ маркетинговых сред комплексными (товарными, финансовыми и информационными) логистическими потоками, дали консультации и работы следующих профессоров: С. В. Котелкин (Санкт-Петербургский государственный экономический университет), И. И. Кретов (Академия внешней торговли, Москва) и Р. Б. Ноздрева (Московский государственный институт международных экономических отношений (Университет) МИД РФ). Многие практические вопросы международной логистики были освещены при помощи работ и консультаций, соответственно, профессора Д.М. Михайлова (руководитель зарубежной консалтинговой фирмы, продолжающий заниматься научной и преподавательской деятельностью) и доцента А. В. Таничева (Балтийский государственный технический университет «Военмех», Санкт-Петербург). Решению ряда вопросов, касающихся международных операций и построения адекватной русскоязычной парадигмы международной логистики, способствовали контакты с профессорами Л. С. Уэлчем (Мельбурнская школа бизнеса, Австралия) и С. Г. Гарднером (Университет Бэйлора, Уэйко, Техас, США).

Автор весьма благодарен рецензентам – профессорам В. А. Фетисову (Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения) и В. В. Щербакову (Санкт-Петербургский государственный экономический университет), – суждения которых по состоянию рукописи оказались весьма ценными для подготовки к печати настоящего издания.

Особые слова признательности хочется выразить неизмеримо терпеливым и высококвалифицированным сотрудникам Издательства редактору А. В. Добровой и менеджеру Ю. О. Кушнareвой.

# Глава 1

## Международная логистика: предмет, основные концепции и функции

### *Цель*

*Рассмотреть теоретико-концептуальные проблемы «Международной логистики» как научной, учебной и практической дисциплины, а также уточнить и пополнить ее понятийно-категориальный аппарат.*

### *Задачи*

- Обосновать важность знания международной логистики как резерва обеспечения глобального конкурентного преимущества;*
- рассмотреть историческую и логическую связь между развитием маркетинга и логистики;*
- показать процесс становления и концептуализации международной логистики;*
- определить целевую функцию международной логистики;*
- определить предмет международной логистики;*
- представить модель международного логистического менеджмента.*

### *Ключевые термины*

*4P-парадигма; 7R-парадигма; интеграция; международная логистика; логистик-микс; логистическая операция; логистическая функция; логистические риски; логистические стейкхолдеры; логистический менеджмент; логистический поток; маркетинг; маркетинг-менеджмент; маркетинг-микс; маркетинговая логистика; маркетинговый канал; маркетинговый подход; менеджмент цепей поставок; предмет международной логистики; призматическая модель; транзакционные издержки; физическая дистрибуция; целевая функция.*

## 1.1. Общие положения

Начало становления международной логистики в России можно отнести к 1989 г., когда в СССР были сделаны реальные шаги в сторону либерализации внешнеэкономической деятельности, разрушившие государственную монополию на внешнюю торговлю в пользу таких хозяйствующих единиц, как предприятие<sup>1</sup>. Однако и в «нерыночное» время в России (тогда – РСФСР в составе СССР до 08.12.1991) существовали взаимосвязанные потоки товаров, услуг, информации и денежных расчетов, без которых не может существовать никакая производственно-маркетинговая макросистема вне зависимости от того, существование и развитие какого социально-экономического строя она обеспечивает.

Разумеется, в финансово-экономических вузах готовили специалистов по материально-техническому снабжению. Под последним понимался «процесс планового распределения и организации обращения средств производства, включающий реализацию выпускаемой социалистическими предприятиями продукции производственно-технического назначения и обеспечение ею потребителей» [Материально-техническое..., 1970–1977].

Особое внимание уделялось, в частности, такой дисциплине, как «Транспортно-экспедиторские операции», в состав которых входят собственно транспортировка, выполняемая транспортными предприятиями, и «дополнительные операции, охватывающие комплекс различных, порой сложных и трудоемких работ, связанных с перевозкой груза, но выходящих за пределы обычных функций перевозчиков» [Основное содержание...].

Что касается комплексного и системного видения *логистики*, определяемой как «наука об управлении и оптимизации материальных, финансовых и информационных потоков, потоков услуг на основе применения современных технологий и наиболее прогрессивных экономических решений, интегрирующая внутренние и внешние материалопотоки и направленная на достижение конечных результатов» [Основные понятия..., 2013], то отечественный уровень развития и обучения в области этой науки и практики до сих пор соответствует следующему заключению: «Очевидно, что в нашей стране логистика развивается не столь быстрыми темпами, как в Европе или США» [Логистика в России: развитие..., 2013]. Сказанное подчеркивает важность вдумчивого изучения логистики студентами-экономистами, будущими менеджерами.

Таким образом, «Логистика», а особенно «Международная логистика», хотя и представлена в программах многочисленных университетов России, является до сих пор в известной степени инновационной дисциплиной. Давно принято, что важнейшей характеристикой любой инновации является *неопределенность* [Managing..., 1998, ch. 2]. Поэтому период ее внедрения (назовем ее в нашем случае *академической диффузией*) может быть characterized в большей или меньшей мере некоторой неупорядоченностью и отсутствием общепринятого понимания. Это утверждение вполне применимо к случаю «Международной логистики», понимаемой здесь как учебная, научная и практическая дисциплина. Вопреки тому что собственно контент «Международная логистика» следует рассматривать *sine qua non* как связную совокупность специфически международных логистических функций, которые обеспечивают поддержку/осуществление международного бизнеса, ее предметная область, как показало исследование [Cherenkov, 2014], до сих пор не имеет общепринятого, или конвенционального, определения.

Такое состояние можно назвать «болезнью роста», причем чем новее дисциплина, тем сильнее она страдает этой болезнью. Для России не только «Международную логистику», но даже «Логистику» можно до сих пор считать молодой дисциплиной, предмет которой не получил пока четкого и общепринятого определения. Коренной термин «логистика» всего

лишь около двадцати пяти лет назад не был в России в широком научном и практическом обороте. Так, переводчик в ходе встречи коллектива одного экономического университета с американской профессурой, переводя состав учебных дисциплин одного из американских университетов, применил термин «логика» вместо «логистика». Российская академическая аудитория даже не обратила на это внимание. Пожалуй, это типично для любой относительно новой дисциплины, тем более заимствованной из иноязычной культуры и не имеющей установившейся адекватной русскоязычной терминологической парадигмы. Например, феномен схожей природы можно обнаружить в рамках предмета «Международный менеджмент», где морфологически различающиеся термины («*born global*», «*international new venture*», «*global start up*» и «*early internationalizing firm*») семантически схожи, если не эквивалентны (тождественны), поскольку под ними подразумевается фактически одна и та же форма интернационализации бизнеса [Rasmussen, Madsen, 2002].

Не должно вызывать особых сомнений то, что построение адекватной терминологической парадигмы – вопрос, сегодня не решенный ни для международной логистики, ни для международного бизнеса в целом<sup>2</sup>, – является очень важным не только для обеспечения более эффективного/эффектного процесса обучения, но и для более четкого понимания основ бизнес-дисциплин. Особым образом это положение касается так называемых *корневых терминов* указанных дисциплин международного бизнеса, например, «международный маркетинг», «диффузия инноваций», «риск-менеджмент» и, естественно, «международная логистика» – основной предмет настоящего пособия.

Эта проблема не является ни надуманной, ни давно разрешенной (по крайней мере, в России). Она особенно сильно проявляется в сфере бизнес-дисциплин, где *de facto* сохраняется заметное противоречие между теоретиками и практиками бизнеса. Интуитивно, или *a priori*, полагая, что предметная область *международной логистики* должна иметь онтологическое сходство с предметной областью *логистики*, необходимо затронуть ряд теоретико-концептуальных положений логистики как науки. К этому подталкивает следующее резюме, может быть, выглядящее слишком резким [Dzhingarov, 2014].

Большая проблема состоит в том, что очень многие действительно не понимают, что собою представляет логистика.

Можно, фигурально выражаясь, сказать, что процесс обучения имеет собственные «производственные» технологии, которые позволяют получать «продукты» (бакалавров, магистров) на выходе из вуза. Последние (для нашего случая) должны быть представлены хорошо образованными и имеющими шансы стать высококвалифицированными менеджерами международной логистики. Обучающие технологии включают в себя хорошо организованные и лишённые информационной избыточности учебные и учебно-методические материалы (в том числе рабочие программы и соответствующие им учебники).

Однако получение таких материалов требует разрешения ряда методологических и методических вопросов, часть которых затрагивается ниже. Даже самый беглый перечень характеристик международной логистики (табл. 1.1) позволяет сделать вывод о разнообразии ее функций и исключительно широких масштабах ее задач в международном бизнесе.

*Таблица 1.1*

### **Характеристики международной логистики**

Общие	Особенные
<ul style="list-style-type: none"><li>• Комплексная окружающая среда, в которой реализуется международная логистика, существенно отличается от национальной;</li><li>• решения по международной транспортировке оказываются существенно сложнее национальных;</li><li>• вовлекается большее число посредников;</li><li>• неотъемлемые риски и опасности международной транспортировки намного значительнее национальных</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Международное страхование намного сложнее и часто не так известно в деталях, как национальное;</li><li>• международные способы платежа более сложны и рискованны, чем национальные;</li><li>• условия международной торговли намного сложнее национальных;</li><li>• сложные задачи пересечения государственных границ (в том числе с точки зрения безопасности от террористических атак);</li><li>• различия в организации управления складированием</li></ul>

Составлено по: [David, Stewart, 2010, ch. 2].

## 1.2. Международная логистика – источник глобального конкурентного преимущества

Для оценки масштаба значения грамотных решений в области международной логистики приведем некоторые количественные данные, касающиеся экономических оценок значимости ее применения в современном международном бизнесе. Наша цель – проиллюстрировать ценность/ стоимость успехов/неудач, ожидаемых от деятельности будущих менеджеров-логистов международных компаний. Обратимся к примерной оценке тех резервов для повышения конкурентоспособности, которые могут предоставить удачные решения в области международной логистики. Так, несмотря на проблемы мировой экономики периода «великой рецессии» [Secular..., 2014], последовавшего за мировым «финансовым кризисом» 2007–2008 гг., ВТО еще в апреле 2014 г. ожидала, что рост мировой торговли в 2014 и 2015 гг. составит соответственно 4,7 и 5,3 % [World trade..., 2013], но резко обострившийся в декабре 2013 г. украинский кризис, так называемое АТО (по сути – карательные военные операции киевской власти в Луганской и Донецкой областях Украины), а также политика экономических санкций против России снизили эти прогнозы до 3,1 и 4,0 % соответственно [WTO lowers..., 2014].

Таким образом, с учетом того, что мировой товарный экспорт в 2013 г. составил 18,3 трлн долл. [World and Regional..., 2013], мировой товарный экспорт на 2015 г. может быть оценен в 19,6 трлн долл. Принимая средние издержки на международную логистику за 25–35 % продажной цены товара [Long, 2004, p. 11], можно оценить годовые мировые расходы на международную логистику порядка 5–6,5 трлн долл. Экономия всего лишь в 1 % от этой суммы за счет рационализации логистической деятельности предоставляет международным компаниям важнейший резерв для увеличения прибыли и в результате – конкурентоспособности. Кроме того, утверждается, что в целом на издержки международной логистики приходится более 25 % всех расходов на ведение бизнеса (или около половины соответствующих расходов на маркетинговую деятельность), а связанные с логистическими функциями бизнеса активы, включая складские запасы, могут достигать 50 % всех активов отдельной международной компании [Rutner, 2003].

Подкрепить эти довольно фрагментарные аргументы поможет авторитетный вывод, сделанный в 2014 г.: «Если РФ снизит затраты на транспортировку и логистику до среднемирового уровня (порядка 11 % ВВП), это высвободит в масштабах страны порядка 180 млрд долл. ежегодно<sup>4</sup>» [Логистика в России: новые..., 2014].

Таким образом, даже на основании этих фрагментарных данных можно сделать вывод, что сфера международной логистики предлагает международному бизнесу очень существенный потенциал для получения конкурентных преимуществ за счет повышения удовлетворенности становящихся лояльными и постоянными покупателями и, следовательно, увеличения корпоративной рентабельности и ROI (возврата на инвестиции, окупаемости инвестиций). В свою очередь, международный логистический менеджмент является серьезным инструментом для извлечения конкурентных преимуществ, начиная с уменьшения транзакционных (международных логистических) издержек. Это положение хорошо соответствует нижеприведенному заключению.

«Сейчас в рамках процесса стратегического планирования существует понимание того, что логистика представляет собой важнейшую детерминанту конкурентоспособности, прибыльности и роста» [McKinnon, 2001].

Однако международная торговля, как и весь международный бизнес, предоставляет не только возможности дополнительной прибыли, но и создает множество дополнительных рисков. Хорошее знание принципов и функций международной логистики оценивается менеджерами международных компаний как основа логистического риск-менеджмента.

### 1.3. Проблема определения предмета международной логистики

При изучении международной логистики, разделы которой представлены практически во всех дисциплинах международного бизнеса (рис. 1.1), необходимо понять, как эксплуатировать возможности этой дисциплины, поскольку «дифференциация логистических систем в сочетании с определенным внутренним объемом знания логистики играет теперь доминирующую роль во всех процессах и сферах жизни» [Teric et al., 2011].

Международная логистика должна иметь собственный и четко определенный предмет. Последнее утверждение становится тем более важным, чем в большей степени глобализируется мировая экономика. В то же время международная логистика до сих пор не является достаточно концептуализированной. Представляется, что существуют две основные причины для этого несколько странного явления.

*Во-первых*, имеется субъективная причина – значительная часть логистического сообщества представлена практиками, которые на уровне «здорового смысла и опыта» полагают, что международная логистика представляет собой такую логистику, которая обслуживает международную торговлю (бизнес), а в случае возникновения критических трудностей достаточно обратиться к подходящим организациям 3<sup>rd</sup>-логистики.

*Во-вторых*, существует (и не только для России) объективная причина: относительная «молодость» дисциплины «Международная логистика». Всего лишь два десятилетия прошло с того времени (1994), когда в США был издан первый учебник по «Международной логистике» [Wood et al., 2002].

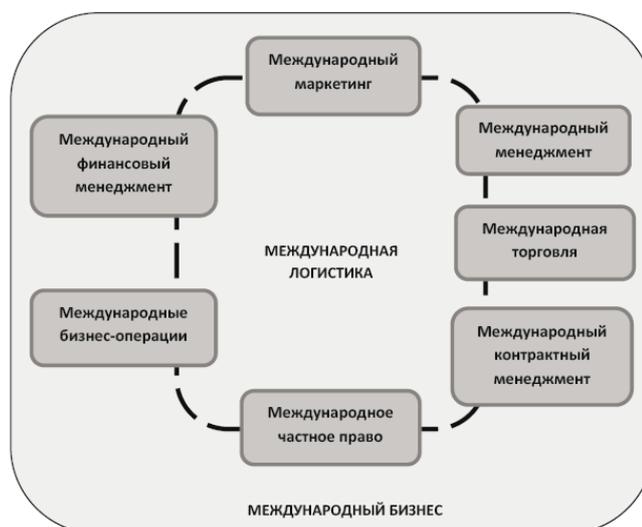


Рис. 1.1. Взаимосвязь между «Международной логистикой» и другими дисциплинами, относящимися к международному бизнесу

Методологические и концептуальные основы международной логистики являются достаточно важными, позволяющими выработать у будущих и настоящих логистов международных компаний общие подходы к изучению этой дисциплины. В силу «генетической» близости дисциплин «Международная логистика» и «Международный маркетинг» методология и концепции второй дисциплины представляются *ceteris paribus* применимыми (возможно, при корректировке некоторых «граничных условий») к задачам концептуализации

первой [Cherenkov, 2014]. Таким образом, предлагается применять маркетинговые концепции и инструменты к концептуализации прочих бизнес-дисциплин.

Это следует считать верным и потому, что положение о маркетинге как технологии и философии любого бизнеса в условиях рыночных экономик принято как за рубежом [Baker, 1976], так и в России [Багиев и др., 1999; Голубков, 1999; Черенков, 1998; Шевченко, 2011]. Если это так, то применение маркетинговых концепций и маркетингового инструментария к случаю международной логистики выглядит довольно обоснованным. Тем более что именно маркетинговый подход как отражение интердисциплинарной связи маркетинга и логистики [Grudney, 2002] оказывается весьма продуктивным для развития теории, определения предметной области и уточнения понятийно-категориального аппарата многих бизнес-дисциплин, например, таких, как «маркетинговая логистика» [Кирюков, 2006], «теория инноваций» [Черенков, Толстобров, 2007], «управление цепями поставок» [Кирюков, Кротов, 2007; Кротов, 2010], «риск-менеджмент» [Черенков, Белоцерковцев, 2006].

Однако путь к выработке общепринятого понимания сущности и особенно инструментария маркетингового подхода к международной логистике оказался длительным и трудным как в России, так и за рубежом [Lynch, J., Whicker, L., 2008]. Такое положение дел типично для конвенциональных дефиниций, к классу которых относятся маркетинг и логистика. Этот случай, вероятно, можно объяснить тем, что поскольку основной и исходной категорией маркетинга по общему признанию является обмен [Bagozzi, 1975; Черенков, 2013], входящий практически во все сферы экономической и социальной деятельности, то и *причастность* маркетинга к деятельности в этих сферах *a priori* воспринимается естественной и не требующей доказательства.

Вместе с этим в России возникла своеобразная «мода» на маркетинговый подход. Как результат, с одной стороны, коллокация «маркетинговый подход» стала играть роль некоей мантры, повторение которой должно придавать наукообразный вид статьям и учебным материалам.

С другой стороны, установилась трактовка маркетингового подхода как факта или намерения принятия компанией маркетинговой концепции. Здесь в неявной [Гольдштейн, 2003; Гончарук, 2001] или явной [Filipovic et al., 2000] форме основным критерием выступала «ориентация на покупателя». В ходе дальнейшего развития такого понимания маркетингового подхода обнаруживаются следующие детерминанты – «адаптация», «рыночная среда» и «интеграция» [Асаул, Грахов, 2007, с. 4]<sup>5</sup>.

Однако в ходе эволюции маркетинговой теории продавец (производитель) и покупатель заняли внешне равноправное положение. Фокус внимания сосредоточился на их отношениях, а место доминирующей парадигмы маркетинга занял маркетинг отношений [Черенков, 2004]. Для выяснения предмета международной логистики очень важно, что, несмотря на критику подхода к менеджменту на основе маркетинговых переменных в составе маркетинг-микса [Gronroos, 1999], следует применить этот старый и надежный инструмент картезианского маркетинга [Ambler, Styles, 2000, p. 9–12] как подходящий каркас для функционалистского решения, где на пути к построению логистик-микса управляемые переменные этого маркетинг-микса замещаются на логистические функции.

## **1.4. Маркетинговый подход к определению предмета международной логистики**

В контексте настоящей работы довольно полисемичный термин «подход»<sup>6</sup> в самой краткой формулировке издавна понимается как совокупность приемов отношения к кому-чему-нибудь, рассмотрения чего-нибудь или воздействия на кого-что-нибудь. Принято считать, что наибольшую по объему часть теории, выполняющую основные функции теоретического знания, как раз и составляет совокупность выведенных в теории следствий, теорем, утверждений, принципов, концепций, условий и т. д. [Новиков, Новиков, 2007, с. 68].

Отсюда можно сделать вывод, что доказательство теоретико-концептуальной близости (международного) маркетинга и логистики должно послужить основанием как для определения предмета международной логистики, так и для использования в международной логистике тех подходов, теоретических моделей и концепций, которые прошли апробацию в рамках международного маркетинга (маркетинг-менеджмента).

### **Генетическое родство маркетинга и логистики**

Представленная эволюционная модель становления дисциплины «Управление цепями поставок» отражает ее генезис и может служить натуральным свидетельством искомой близости маркетинга и логистики (рис. 1.2). На рисунке отражена тесная взаимосвязь между маркетинговой и логистической деятельностью в маркетинговых каналах [Sweeney, 2006]. Это подтверждается авторитетным мнением многих известных авторов маркетинговой теории (см. обзор соответствующих работ в [Swenson, 2002]) и даже их «естественной неразделимостью» [Bartels, 1976a]. Фундаментальный теоретический анализ [Bartels, 1976b, summarized by Hermans, 2010] показал появление в 1960-е гг. естественной дихотомии ранее единого предмета (маркетинг), вызвавшей развитие двух направлений – физического (логистика) и социального (маркетинг), интегрируемого ко времени вызревания управления цепями поставок [Larson, Halldorsson, 2004].

Обоснованное «генетическое родство» маркетинга и логистики будет использовано, чтобы в рамках маркетингового подхода к логистике определить ее предмет и применить такие необходимые для понимания данной главы концепции, модели и методы, как, например, «маркетинг-микс», «маркетинговая экология», «сравнительно-аналитический подход» [Moutinho, Chien, 2008]. Иными словами, предпринимается попытка экспликации более зрелого теоретико-концептуального аппарата (международного) маркетинга на предметную область (международной) логистики. При определении предмета международной логистики можно воспользоваться ранее апробированным на примере международного маркетинга подходом [Черенков, 2001], начав с критики доминирующего сегодня в этой области практически позитивистского подхода.

Иначе говоря, международная логистика отличается от национальной логистики только тем, что ее потоки пересекают по меньшей мере одну государственную границу.

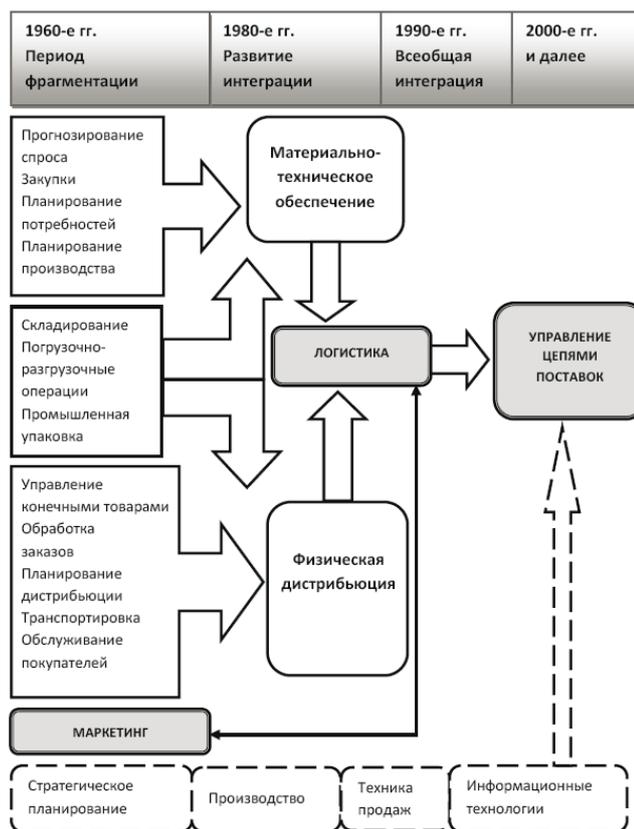


Рис. 1.2. Эволюционная модель становления дисциплины «Управление цепями поставок»

Источник: [Battaglia, 1994].

### Движение к предмету международной логистики

Определение предметной области международной логистики, к которому можно в силу иллюстрируемого далее «родства» применить приведенные ранее соображения по поводу парадигмы управления цепями поставок, составляет важную теоретико-методологическую проблему. Действительно, огромное значение имеет «степень имеющегося в сообществе исследователей согласия (или несогласия) по поводу ее теоретического наполнения и в первую очередь – согласия относительно главенствующей исследовательской парадигмы» [Федотов, Кротов, 2011].

Принято считать, что научная парадигма воплощает в себе бесспорное общепризнанное знание об исследуемой области явлений. Это знание «в очищенном от случайностей и усовершенствованном виде» затем входит в учебники, по которым будущие ученые усваивают свою область науки, способствуя определению предмета этой области и тем самым уточняя круг проблем, имеющих смысл и решение. Как сила, так и слабость таких устаревающих парадигм состоят в том, что они неотделимы от самих исследователей, т. е. научного сообщества, выступающего в качестве субъекта научной деятельности [Лебедев, 2004].

Это положение очень важно с методологической точки зрения. Для лиц, только приступающих к изучению и особенно исследованию в области международной логистики, необходимо сначала попасть в рамки некоторой общепризнанной научной парадигмы, воплощающей в себе бесспорное, общепризнанное знание об исследуемой области явлений. Это помогает и пониманию проблем, и упорядочению исследований, даже если позднее новому исследователю придется революционизировать эту парадигму.

Кроме того, попытка определить предметную область бизнес-дисциплины всегда является необходимой для превращения этой дисциплины из собрания более-менее связанных фактов и суждений в науку. Понимание предмета международной логистики дает возможность:

- ◆ проанализировать в единстве исторического и логического процесс выделения предметной области международной логистики (международного логистического менеджмента) среди других бизнес-дисциплин;
- ◆ отразить логику построения структуры и содержания настоящего издания;
- ◆ наметить направления и контуры последующих изданий и разработки рабочих программ учебных дисциплин (РПУД) по международной логистике (международному логистическому менеджменту);
- ◆ дать принципы структурирования и разумного снижения избыточности при подготовке последующих учебных и учебно-методических материалов по указанным дисциплинам;
- ◆ сформулировать примерные темы ожидаемых студенческих выпускных работ (ВКР), магистерских диссертаций и исследований аспирантов в столь сложной и увлекательной области бизнес-знания, как «Международная логистика».

К настоящему времени библиография логистики включает в себя множество единиц, содержанием и функциональной принадлежностью которых определяется интердисциплинарная природа современной логистики, понимаемой как прикладная наука, использующая знание других наук. Выше было определено, сколь важна и многообразна эта повсеместно встречаемая в международном бизнесе дисциплина.

## 1.5. Что представляет собой международная логистика?

Попытка механически внести в предметную область международной логистики все то, что касается обеспечения ведения международного бизнеса, приведет к безмерному расширению ее предметной области (см. рис. 1.1), а сущность международной логистики так и не будет раскрыта. Это, в частности, подтверждается результатами скрупулезного анализа контента научной и учебной литературы. Анализ ряда попавших в указанный объект работ, а также более 30 релевантных русскоязычных изданий привел к фактическому совпадению с контент-анализом зарубежных исследователей.

В подтверждение сказанного приведем необходимую выдержку из работы Шрамма и Джага. «При переходе к международной, или глобальной, логистике и менеджменту цепей поставок *находится намного меньше единомыслия относительно предметной области, концепций и тем, подлежащих включению в эти дисциплины*» [Schramm, Juga, 2009].

Несмотря на все возрастающую важность этого предмета для обсуждения, существует совсем немного учебников по международной, или глобальной, логистике и/или менеджменту цепей поставок, а в некоторых случаях те книги, которые заявляются по международной тематике, в основном имеют дело с общими вопросами логистики и цепей поставок.

Кроме того, не так легко провести разделение между концепциями и предметными областями международной и глобальной логистики<sup>7</sup> – в литературе по международному бизнесу представлены противоречивые определения этих концепций.

Состояние разработки общепринятого (конвенционального) определения предмета международной логистики сегодня немногим отличается от сделанного выше заключения. Гораздо больше внимания продолжает уделяться разграничению и установлению «права первородства» предметных областей дисциплин «Логистика» и «Менеджмент цепей поставок», а выделение международной (глобальной) логистики (логистического менеджмента) практически остается в стороне [Niine, Koppel, 2014].

Понимание большинством представителей маркетингового сообщества значительной части дисциплины «Маркетинг» как философии бизнеса подталкивает к поиску возможностей применения маркетингового подхода к определению предмета международной логистики. Однако прежде чем применить теоретико-концептуальный инструмент маркетинга к определению предмета и развитию концепций международной логистики, следует проанализировать предшествующий опыт.

Так, неоднократная попытка формального, или прямого, подхода к получению ответа на этот вопрос может быть представлена в виде простой процедуры из двух шагов.

*Первый шаг* – выбирается наиболее авторитетное определение логистики, например выработанное в 1998 г. Советом по логистическому менеджменту (Council of Logistics Management) [Enarsson, 2009].

Логистика – та часть процесса в цепи поставок, которая осуществляет планирование, внедрение и управление эффективными и результативными потоками товаров и услуг вместе с релевантной им информацией, идущими от точки происхождения до точки потребления, а также осуществляет хранение [контента этих потоков. – В. Ч.], действуя в целях удовлетворения требований покупателей.

*Второй шаг* – проводится сравнение с каким-либо широко распространенным определением *международной логистики* [e.g., What is..., 2015], которое, по существу, образовано путем формальной «интернационализации» предшествующего определения за счет акцен-

тирования того факта, что здесь присутствует пересечение цепью поставок государственной границы.

Международная логистика включает в себя менеджмент этих ресурсов (материалов и конечных товаров) в цепи поставок компании, проходящей по меньшей мере через одну международную (государственную) границу.

Это формально образованное определение не содержит в себе никаких существенных характерных признаков международной логистики, за исключением констатации того очевидного факта, что происходит пересечение по меньшей мере одной международной государственной границы. По сути, в определении международной логистики появилось *латентное указание* на ее международный характер, т. е. переход цепи поставок «по меньшей мере через одну международную (государственную) границу». Иными словами, термин, соответствующий понятию «международная логистика», определяется таким видовым признаком, как пересекаемая «международная граница», что позволяет говорить о тавтологии в определении. Такое же явление можно обнаружить в приведенном ниже «военном» и чаще всего цитируемом в Интернете определении международной логистики [Dictionary of Military..., 2005].

Проведение переговоров, планирование и внедрение мер по поддержке логистических конструкций между странами, их [вооруженными]<sup>8</sup> силами и [государственными] агентствами. Сюда включается *предоставление логистической поддержки* (важнейшие конечные товары, материалы и/или услуги) или *получение логистической поддержки* от одного или более дружественных *иностранных правительств, международных организаций или вооруженных сил*, осуществляемое как с компенсацией, так и без таковой. Сюда также включаются планирование и иные действия, связанные с организацией тесного взаимодействия важных подразделений, операций и элементов военных логистических систем или процедур США с такими же важными подразделениями, операциями и элементами военных логистических систем или процедур одного или более из иностранных правительств, международных организаций или вооруженных сил на временном или постоянном базисе. Кроме того, сюда включаются планирование и действия, связанные с применением *логистической политики, систем и/или процедур США* для удовлетворения запросов одного или более из иностранных правительств, международных организаций или вооруженных сил.

Это непривычно длинное определение, где ряд слов и выражений выделен курсивом, приводится для того, чтобы подчеркнуть следующее:

♦ логистика впервые появляется как составная часть военного искусства [Wood et al., 2002, p. 1] и до сих пор несет на себе его «родовые пятна», являясь важным ресурсом конкурентного преимущества [Abrahamsson, Sandberg, 2011];

♦ такая дефиниция является типичным примером «тавтологического определения», или «рекурсии»<sup>9</sup>.

Покажем необходимость разработки и применения маркетингового подхода к определению предмета международной логистики, сравнив два определения («простой» и международной «логистики») из одного источника [David, Stewart, 2010, p. 29–30]. Здесь явно заметен чисто формальный переход от определения «логистика» к определению «международная логистика» (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Пример формального подхода к определению «международная логистика»

### Интеграция глобальных цепей поставок – главная задача международной логистики

Очевидно, что единственное различие между двумя приведенными определениями кроется в группе выделенных курсивом слов находящегося справа (см. рис. 1.3) определения международной логистики: «*расположенной в другой стране*»<sup>10</sup>. Однако если взять, например, цепь поставок между российским морским портом Калининград как точкой происхождения и Москвой как точкой назначения (потребления), то при всем международном характере этой цепи поставок, проходящей железно- или автодорожным транзитом по территории Литовской Республики, она не удовлетворяет признаку точки назначения – «*расположенной в другой стране*». Та же самая ситуация могла бы быть обнаружена в случае США для наземных цепей поставок между пунктами происхождения в штате Аляска и пунктами назначения в штате Техас. Таким образом, условие «*расположенной в другой стране*» должно считаться лишь необходимым, но недостаточным для того, чтобы дать исчерпывающее определение предмета международной логистики.

Кроме того (возможно, это – самое важное замечание), эти вышеприведенные определения являются скорее частичными описаниями того, что существует в рамках (международной) логистики, чем определениями того, чем на самом деле должен быть собственно предмет международной логистики. В то же время, несмотря на нехватку пригодных для суживания предметной области международной логистики определений, обнаруживаем [Wood et al., 2002, p. 1] важнейший и сущностный признак международной логистики – «*интеграция*».

**Глобальный менеджмент цепей поставок** относится к *комплексной интеграции процессов*, необходимых для управления материалами от их точки происхождения через обработку и транспортировку до конечного покупателя (или даже за его пределы – в случае вторичной переработки).

Признак «интеграция» стал весьма популярным в сообществе менеджмента цепей поставок (SCM) сразу же после возникновения концепции SCM [Cooper et al., 1997]. Однако отмечается, что SCM-сообщество преимущественно рассматривает межорганизационную интеграцию (*Inter-organization sintegration*) [Stadtler, 2005], и при таком подходе кросс-граничные искажения, или разрывы логистических функций, в глобальных цепях поставки остаются где-то в тени. Не следует забывать, что наиболее важная задача *международной логистики* – обеспечить соответствие состава и содержания логистических функций (операций) требованиям соответствующих измерений всех фракций глобальной маркетинговой среды, которые пересекает рассматриваемая цепь поставок. Это считается весьма важной задачей, поскольку в глобальных цепях поставок имеются «пробки» или даже разрывы (*disruptions*) [Stading, Kauffman, 2006].

Так, при международной торговой сделке *интеграцию* можно считать в целом завершенной, с точки зрения *интеграции сторон* (организаций), когда покупатель совершил

акцепт подробной оферты продавца или, в крайнем случае, после подписания соответствующего контракта обеими сторонами. С этого момента товар *юридически* продан и собственность на товар (при выполнении сторонами существенных условий внешнеторгового контракта) [Структура..., 2015; Внешнеторговый контракт..., 2013] *юридически* переходит к покупателю или лицу, им назначенному.

Однако *физический* переход товара зависит также и от исполнения контракта на транспортировку и выполнения ряда формальностей, которые могут даже неумышленно быть не учтены сторонами (как правило, в отсутствие правильного понимания различий в измерениях маркетинговой среды, соответственно, продавца и покупателя).

Исключительная сложность международной логистики, отличающейся высокой степенью неопределенности при принятии менеджерских решений, требует, чтобы на начальной стадии определения предмета международной логистики было выяснено, что же представляет собой собственно *предмет логистики*, причем под логистикой здесь необходимо понимать «общую», или *внутреннюю*, национальную (по принадлежности экономического и экономико-географического пространства) *логистику*.

Методологический принцип единства исторического и логического требует вернуться к корням логистики. Отмеченный выше «военный» генезис международной логистики является *locus communis* для большинства учебников [Wood et al., 2002, p. 1]. Вся «штатская», или «невоенная», логистика – «новая логистика», или «бизнес-логистика», первоначально (1970-е гг.) базировалась на военной концепции и преимущественно охватывала физическое перемещение товаров [David, Stewart, 2010, p. 35]. Можно даже сказать, что сводилась к транспортировке и складированию товара. В настоящее время термин «логистика» понимается намного шире [Gudehus, Kotzab, 2012, p. 4] и перекрывает не только вопросы физического перемещения товаров в пространстве-времени (т. е. исполнение двух функций – транспортировки и хранения) и совокупность входящих (закупки) и исходящих (продажи) действий, но и менеджмент взаимодействий фокальной компании с ее поставщиками и покупателями (т. е. информационные и финансовые потоки).

Определение предметной области логистики в общем смысле требует включать сюда также задачи проектирования, настройку, операционализацию и оптимизацию систем, которые производят физические товары и нематериальные услуги. Утверждается, что эти задачи переплетаются с планированием производства, технологическими процессами, промышленным инжинирингом, операционными исследованиями и иными сферами технологии и экономики, а также с выполнением покупок-продаж. Последние сферы логистики раскрывают такие дисциплины, как «Логистика закупок» [e.g., Taderera, 2010] и «Маркетинговая логистика» [e.g., Christopher, Peck, 2010]. Само существование такой дисциплины, как «Маркетинговая логистика», которую, правда, в классических учебниках по маркетингу чаще всего сводили к физической дистрибуции [e.g., Stanton et al., 1991, p. 382; Kotier, Armstrong, 2001, p. 452; Gripstrud, 2004, p. 201], подтверждает сформулированное выше положение о «генетическом» родстве логистики и маркетинга, а принцип единства исторического и логического предполагает целесообразность обращения к более ранним работам.

Появление явно выраженного интереса маркетингового сообщества к вопросам физического перемещения товаров от производителя к покупателю относят к 1960-м гг. Здесь возникает отражающее суть вопроса следующее определение маркетинга: «Совокупность действий, влекущих за собой перемещение товара и передачу права собственности на них» [Gripstrud, 2004, p. 201]. Следует отметить, что возникла естественная дихотомия предмета маркетинга, породившая две ветви исследований: физическую и социально-правовую.

Анализ семантического поля в публикациях, относящихся к логистике (табл. 1.2), показывает, что, с одной стороны, исследования логистики захватывают обширные области того, что принято считать предметной областью маркетинга, а с другой – имеет место явная неупо-

рядочность терминологической парадигмы логистики. Очень важен следующий вывод: «Произошло расширение маркетинговой концепции до включения в нее действий по физической поддержке товаров или услуг» [Bartels, 1976b, summarized by Hermans, 2010].

Теперь обратимся к следующим первоначальным определениям маркетинга [cited in Gripsrud..., 2004, p. 190]. Первое сформулировано Американской ассоциацией маркетинга в 1935 г. и звучит следующим образом: «Маркетинг представляет собой системы действий, которые вовлекаются в организацию потока товаров из сферы производства в сферу потребления».

Второе опубликовано в 1948 г. в журнале *Journal of Marketing*: «Маркетинг представляет собой выполнение бизнес-действий, которые направляют поток товаров и услуг от производителя к потребителю или пользователю».

Ознакомившись с этими определениями, следует вернуться к приведенному выше современному определению логистики, принятому в *Council of Logistics Management*, – они почти идентичны. Можно предположить, что после этого сомнений в «генетическом» родстве маркетинга и логистики остаться не должно. Впрочем, в зарубежной литературе это родство настолько не вызывает сомнений, что иногда можно даже обнаружить такую метафору, как ДНК, являющуюся общей для подфункций (*sub-functions*) маркетинга и логистики, интегрированных в управление цепями поставок [Тек, 2013].

Таблица 1.2

Семантическое поле логистики в релевантных публикациях 1960-х гг.

Термины, встречающиеся в заголовках статей по логистике			
Физическая дистрибуция		Physical distribution	
Системы физической дистрибуции		Physical distribution systems	
Менеджмент физической дистрибуции		Physical distribution management	
Бизнес-логистика		Business logistics	
Менеджмент бизнес-логистики		Business logistics management	
Маркетинговая логистика		Marketing logistics	
Маркетинговая логистика и планирование дистрибуции		Marketing logistics and distribution planning	
Принципы логистического менеджмента		Principles of logistics management	
Логистический менеджмент		Logistics management	
Виды и объекты логистической деятельности			
Обработка заказов	Order processing	Транспортировка	Transportation
Хранение	Storage	Контейнеризация	Containerization
Упаковка	Packaging	Производственные и перерабатывающие мощности	Manufacturing and Converting capacity
Информационные потоки	Information flows		
Прогнозирование рынка	Market forecasting	Страхование перевозки	Transit insurance
Разработка графика поставок	Supply scheduling	Управление коммуникациями	Communication control
Погрузочно-разгрузочные операции	Materials handling	Грузоперевозка	Freight transportation
		Обслуживание покупателей	Customer service
Услуги по перемещению материалов	Movement service		

Составлено по: [Bartels, 1976b, summarized by Hermans, 2010].

Таким образом, пройдя путь от обособления предметных областей маркетинга и логистики, обе дисциплины нашли себе место в интегральной задаче – обеспечении бесперебойного и экономного функционирования цепей поставок [Juttner et al., 2010]. В результате предметные области маркетинга и логистики оказываются настолько переплетенными, что предмет международной логистики с точки зрения его позитивистского определения настолько расширяется и расплывается, что попытки его определения с использованием позитивистского подхода бесперспективны.

### **Примеры описания/оценки предметной области международной логистики**

В результате без сокращения избыточности в определении предметной области международной логистики невозможны ни создание компактных учебных материалов (в том числе учебника «Международная логистика»), ни организация рациональных (экономных – *lean*) исследований в области международной логистики. Чтобы поддержать такое утверждение, следует обратиться к примерному списку измерений круга действий/ функций международной логистики [David, Stewart, 2010, p. 51]:

IL1 – релевантные логистическим функциям социокультурные измерения пары соседствующих национальных маркетинговых сред (включая измерения физической и культурной/языковой инфраструктуры);

IL2 – разные транспортные средства, разные перевозчики, разные национальные стандарты (формы) транспортных документов, расстояния и время транзита;

IL3 – природа (юридический статус и деловая практика) посредников, включаемых в глобальные цепи поставок;

IL4 – неотъемлемые риски и опасности международного бизнеса, а также стратегии и инструменты соответствующего риск-менеджмента;

IL5 – международное страхование (страховщики и условия страхования);

IL6 – условия и средства международных платежей (включая возможное наличие и движение различных валют цены и платежа);

IL7 – условия поставки (в настоящее время – *Incoterms*® 2010);

IL8 – таможенная очистка и связанные с ней процедуры;

IL9 – очистка по безопасности<sup>11</sup> (*International Logistics Security* [David, Stewart, 2010, ch. 15]);

IL10 – международный документооборот (*paperwork*) и бизнес-коммуникации.

Несмотря на то что приведенная группа функциональных компонент международной логистики (фактически – международный логистик-микс) уже выглядит весьма внушительно, она может стать еще более многочисленной при переходе на уровень субкомпонент (например, компонента IL7 стандартно имеет 11 субкомпонент – от EXW до DDP согласно *Incoterms*® 2010). Таким образом, предметная область международной логистики может стать столь расширенной, что потеряет какую-либо определенность.

Не только содержание соответствующих учебников [e.g., Wood et al., 2002; David, Stewart, 2010], но и обнаруживаемые исследовательские измерения международной логистики свидетельствуют о чрезмерном понимании ее предмета. Примером может послужить формально повторяющая систему оценок KPI [Панов, 2013] форма «Индекса качества логистики» (*Logistics Performance Index, LPI*), построение содержания которой основано на обработке данных проведенного в Интернете опроса логистов международных компаний (приняло участие около 800 респондентов – операторов или агентов крупнейших в мире провайдеров логистических услуг [Arvis et al., 2007]).

Таким образом, формальный, или прямой, подход к выявлению предмета международной логистики оказывается тупиковым. Любые определения международной логистики

как дисциплины «намного более сложной», «сталкивающейся с большими неопределенностями», где логистические потоки «начинаются в одной стране, а заканчиваются в другой», являются отчасти верными, но они скорее отвечают на вопрос «Какая она?», чем на вопрос «Что это такое?».

Поэтому такой, по существу, тавтологический подход к определению международной логистики как расширенной, или «интернационализированной», логистики, включаемой в менеджмент цепи поставок, где пункт происхождения и пункт назначения находятся в разных странах, создает слишком обширную область. Тогда соответствующий этой предметной области огромный объем знания, которое извлечено из различных дисциплин (см. рис. 1.1), никак не может быть скомпонован в рамках действительно экономных рабочих программ и/или учебников по международной логистике (международному логистическому менеджменту).

Чтобы показать сходство взглядов академических кругов с оценочными инструментами практиков логистики, приведем семь оценочных зон системы LPI (LPI1 – LPI7), которые демонстрируют достаточно хорошее сходство с вышеприведенными компонентами международной логистики (IL1 – IL10):

- ◆ LPI1 – эффективность процесса очистки, осуществляемого таможенными и иными пограничными службами;
- ◆ LPI2 – качество транспортной инфраструктуры и инфраструктуры информационных технологий, применяемых для решения задач логистики;
- ◆ LPI3 – легкость и доступность организации международных перевозок;
- ◆ LPI4 – компетентность локальной логистической отрасли (частично представленная профессиональными навыками менеджеров-логистов);
- ◆ LPI5 – способность отслеживать и фиксировать прохождение международных перевозок;
- ◆ LPI6 – внутренние (отечественные и принимающей страны) логистические издержки;
- ◆ LPI7 – своевременность (фактор времени) перевозок с точки зрения достижения пункта назначения.

### 7R-МнеМОННКа логистики

Продолжая процесс определения предметной области международной логистики и фактически определив при помощи множеств (IL.) или (LPI.) состав и назначение функций/операций международной логистики, следует воспользоваться популярной 711-мнемоникой (рис. 1.4), которая имеет определенную дидактическую пользу, показывая многомерность метрики успеха международной коммерческой сделки.



Рис. 1.4. «Пирамида» 7R-логистики

Кроме того, внимательное рассмотрение состава 711-парадигмы позволяет заметить, что все эти метрики ((IU, (LPI})) так или иначе, но имеют отношение к двум важнейшим показателям любой коммерческой сделки — *риск и прибыль*. Если первый определяется той неопределенностью, которую порождают в случае международной логистики значимые отличия маркетинговой среды принимающей страны, то второй напрямую связан с тран-

закционными издержками международного бизнеса. Заменяя «правильный» на «неправильный» для любого из семи «R» (рис. 1.4), можно получить, например:

- ◆ задержка поставки = «неправильное время»;
- ◆ штрафные санкции/отказ от поставки = «неправильное качество/ количество»;
- ◆ снижение спроса/отказ от оферты = «неправильная стоимость».

Понятно, что для случая международной логистики задача создания требуемой согласованной R-композиции намного сложнее, чем на национальном уровне. Правда, риски и транзакционные издержки могут возрасти и в случае внутринационального логистического менеджмента, например при непредвиденных изменениях измерений национальной маркетинговой среды<sup>12</sup>. Таким образом, потребность в изменении (подстройке) каждого «R» связывается с искажениями и/или разрывами логистических функций в глобальных цепях поставок.

Основные причины (при исключении низкой квалификации менеджеров-логистов) указанных искажений/разрывов логистических функций определяются различиями между национальными маркетинговыми средами отечества и принимающей страны. Они создают многомерную неопределенность и в маркетинговых терминах объясняются различиями между неуправляемыми переменными национальных маркетинговых сред соседствующих стран, границу между которыми должны пересекать логистические потоки глобальной цепи поставок.

Как отмечалось в соответствующем обзоре по группе *Global 1000* [Green, 2004], компании видят наибольшую угрозу поступлению их доходов как раз в разрывах (искажениях) цепей поставок. Основное внимание менеджеров-логистов международных компаний привлекается к проблемам рисков/издержек, возникающих из-за неправильных логистических решений или «правильных» решений, которые становятся «неправильными» в новых условиях изменившейся маркетинговой среды.

### **Призматическая модель проблем международной логистики**

Основная проблема международной логистики состоит в наличии различий между логистически значимыми (по аналогии с «маркетингово значимыми») измерениями маркетинговой среды отечества и принимающей страны [Черенков, 2003а].

Для визуализации задач международной логистики предлагается призматическая модель (рис. 1.5), где с использованием известного из школьного курса оптики феномена дифракции луча белого света («*White Light*») отображено возникновение рассогласования множества логистических функций/операций, согласованных с отечественной маркетинговой средой, и тем видом этого множества, который требуется для согласования отечественного логистик-микса с маркетинговой средой принимающей страны.

Воздействие такого рассогласования на международную коммерческую сделку с большой вероятностью проявляется при пересечении предметом международного контракта купли-продажи государственной границы. На практике правая часть этой модели должна отображать результаты маркетингового исследования, касающегося логистически значимых измерений маркетинговой среды принимающей страны.

В результате, опираясь на обоснованный выше маркетинговый подход, исследовательская и управленческая задача логиста международной компании может быть решена при помощи того сравнительно-аналитического подхода [Gale et al., 1987, p. 54], который был разработан ранее и применяется для адаптации маркетинговых программ, успешно апробированных на одном рынке (отечественном) к отличающимся условиям рынка принимающей страны. Снижению избыточной информации и повышению надежности необходимого исследования может послужить использование концепции наложения маски МММ [Черенков, 2003а, гл. 9].

Следует дать некоторые пояснения к рис. 1.5. Обозначению «*White Light*» соответствует квазиоптимальный логистик-микс, компоненты которого (логистические функции/операции) согласованы с логистически значимыми неуправляемыми (например, Таможенный кодекс России) и управляемыми<sup>13</sup> переменными отечественной маркетинговой среды.

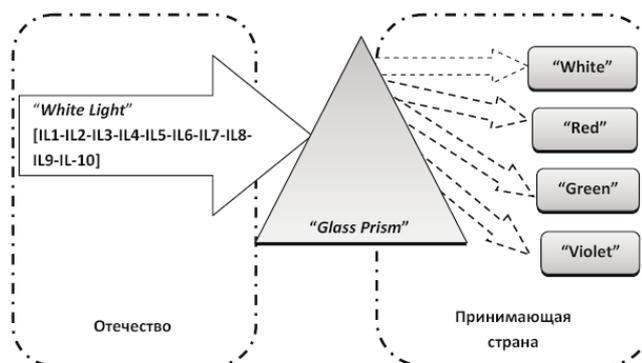


Рис. 1.5. Призматическая модель рассогласования квазиоптимального отечественного логистик-микса при переходе логистических потоков в принимающую страну

Обозначение «*Glass Prism*» предназначено отображать совокупное воздействие со стороны кросс-границных различий между логистически значимыми измерениями отечества, под которые изначально компоновался логистик-микс торговой сделки, и логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны.

Различные значения углов отклонения компонент («*Red*», «*Green*» и «*Violet*») от направления первоначального луча белого света («*White Light*»), после прохождения через «стеклянную призму», условно отображают степень рассогласования между отечественным логистик-миксом с логистически значимыми неуправляемыми<sup>14</sup> переменными маркетинговой среды принимающей страны.

Чем больше отклонение, тем больше рассогласование. Так, при некотором сочетании национальных маркетинговых сред компоненты группы «*Violet*» могут быть представлены через «IL1 – Язык/культура и физическая инфраструктура», «IL6 – Условия и средства платежа (включая вид валюты)», «IL8 – Таможенная очистка», «IL9 – Очистка по безопасности» и «IL10 – Документооборот и бизнес-коммуникации»; группы «*Green*» – «IL3 – Характеристики посредников» и «IL4 – Риски и инструменты соответствующего риск-менеджмента»; группы «*Red*» – «IL2 – Транспортная система», «IL5 – Международное страхование» и «IL7 – Условия поставки (Incoterms® 2010)».

Разумеется, степени рассогласования, показанные на рис 1.5, условны. Впрочем, для компонент «Условия поставки (Incoterms® 2010)» и «Международное страхование» они действительно минимальны в силу многолетней деятельности Международной торговой палаты (ИСС) и страховых компаний в направлении стандартизации и унификации соответствующих понятий, процедур и документации.

## 1.6. Целевая функция международной логистики

Формализованно понимая исследовательскую и управленческую задачу логистов международных компаний как согласование компонент отечественного (*ex ante* квазиоптимального) логистик-микса с маркетинговой средой принимающей страны, можно кратко и упрощенно сформулировать определение целевой функции международной логистики (или *логистического менеджмента*).

Целевая функция международной логистики – минимизация логистических рисков и транзакционных издержек международной торговли (бизнеса).

Понимание исследовательской и управленческой задачи логистов международных компаний как согласование компонент отечественного логистик-микса с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны и антиципация концептуализации логистических стейкхолдеров<sup>15</sup> позволяет предложить следующее определение предмета международной логистики:

Предмет международной логистики охватывает ряд международных логистических стейкхолдеров, а также их действия и взаимодействия, направленные на выполнение соответствующих логистических функций/операций в целях уменьшения международных логистических рисков и транзакционных издержек.

Указанная совокупность действий и взаимодействий предназначена для интегрирования непрерывного двустороннего кросс-границного движения контрактных международных логистических потоков (информационных, товарных, финансовых и обеспечивающих их единство документарных) за счет согласования компонент исходного (отечественного) *логистик-микса* с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны.

Приведем также хотя и непривычное, но не лишнее для лучшего понимания предмета международной логистики «ступенчатое» представление дефиниции предмета международной логистики.

**Предмет международной логистики** охватывает ряд **международных логистических стейкхолдеров**, а также их действия и взаимодействия,

# направленные на выполнение соответствующих **логистических функций/операций**, предназначенных

# рационально управлять **непрерывным двусторонним кросс-границным движением интегрированных контрактных международных логистических потоков** (информационных, товарных, финансовых и обеспечивающих их единство документарных), что должно достигаться посредством **согласования**

# компонент первоначального (отечественного) **логистик-микса** с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны в целях # уменьшения **международных логистических рисков и транзакционных издержек**

### **Международные логистические стейкхолдеры**

Несмотря на то что ключевыми для всякого внешнеторгового контракта фигурами выступают «Продавец» и «Покупатель», в реальное осуществление сделки вовлекаются довольно многочисленные акторы ВЭД, которых можно назвать международными логисти-

ческими стейкхолдерами. В число основных стейкхолдеров (табл. 1.3), регулирующих и обеспечивающих внешнеторговые сделки, включаются частные и государственные предприятия и множество государственных учреждений (организаций) соседствующих стран, государственная граница которых пересекается ветвью (звеном) глобальной цепи поставок, к числу которых обычно относятся [Trade Logistics..., 2010]:

- ◆ производители, розничные и оптовые торговцы, занятые закупкой/продажей товаров;
- ◆ судоходные и транспортные компании, которые организуют и обслуживают физическое товародвижение или же (в случае экспедиторских и логистических компаний) контрактуют транспортировку;
- ◆ прочие транспортные посредники, вовлеченные в физическое товародвижение: портовые и аэропортовые управления, операторы терминалов, стивидоры и складские операторы;
- ◆ коммерческие банки и страховые компании, которые используются сторонами внешнеторговых сделок для оплаты товаров, пошлин, налогов и сборов, страхования товаров на время транспортировки, страхования транспортных средств, а также для помещения страховых депозитов и депозитов безопасности;
- ◆ прочие посредники, которые вовлекаются в исполнение необходимых для внешне-торгового контракта процедур, включая таможенных брокеров и универсальных операторов («единого окна»), а также поставщиков услуг, в роли которых выступают организации, обеспечивающие услуги одной или более сторон в цепи поставок (обычно в форме обработки данных и обмена информацией);
- ◆ правительственные или государственные органы, которые включают в себя министерства федерального или регионального уровня, роль которых состоит в том, чтобы разрешать и контролировать кросс-границное товародвижение и добиваться исполнения национального законодательства.

Таблица 1.3

**Основные международные логистические стейкхолдеры**

Маркетинговая среда	Поставщик	Посредники	Покупатель	Полномочные органы/ документы
Отечественная	Продавец Экспортер Консигнор (Консигнант) Грузоотправитель Получатель платежа	Перевозчик Экспедитор Банк Страховщик Таможенный брокер Агент/ Брокер Поставщики услуг		Таможня Фитосанитарный контроль Национальные стандарты Портовые правила Государственное регулирование Торговая палата
Принимающей страны		Перевозчик Экспедитор Банк Страховщик Таможенный брокер Агент/ Брокер Поставщики услуг	Покупатель Импортер Консигни (Консигнатор) Грузополучатель Плательщик	Таможня Фитосанитарный контроль Национальные стандарты Портовые правила Государственное регулирование Торговая палата

Источник: [Trade Logistics..., 2010].

### Международные логистические функции/операции

Современная учебная, научная и профессиональная литература по логистике включает вопрос о классификации логистических функций/ операций. Однако оказалось затруднительно найти какую-либо конвенциональную классификационную систему логистических функций/ операций [e.g., Logistics..., 2011]. Сказанное еще в большей степени касается предметной области международной логистики. Вместе с тем нет таких работ, где бы ни предлагались классификационные системы. При конструировании предлагаемой классификационной системы функций/ операций международной логистики – с учетом данного выше определения предметной области международной логистики – были исключены внутрикорпоративные логистические потоки, а остались входящие и исходящие или, соответственно, закупочные и дистрибутивные (табл. 1.4).

Таблица 1.4

#### Примерный состав и ориентация действия логистических функций/операций

Ориентация потока	Логистические функции/операции	
Входящие логистические потоки ( <i>inbound flows</i> )	Закупки Производственное планирование Обработка возврата товаров	Управление складскими запасами Погрузочно-разгрузочные работы Управление транспортировкой
Исходящие логистические потоки ( <i>outbound flows</i> )	Прогнозирование спроса Обработка заказов Маркировка Документооборот Обслуживание покупателей Поддержка запасными частями и услугами	Управление складами и центрами дистрибуции Удаление отходов/лома Внутризаводские перемещения Выбор расположения заводов и складов Движение персонала Информационная поддержка

Источник: [Wood et al., 2002, p. 246–247].

**Парциальная функция международной логистики** – это агрегированная группа логистических операций, совместное и скоординированное действие которых направлено на реализацию одной или группы связанных целей логистической системы.

Классификация парциальных функций (табл. 1.5) может быть дополнена дифференциацией международных функций и операций (табл. 1.6).

Таблица 1.5

#### Классификация парциальных функций

Функция	Цель
Предконтрактная	Оценка экономической/производственной целесообразности предполагаемой внешнеэкономической сделки исходя из существенных условий контракта, сформулированных в оферте
Контрактная	Уточнение условий, заключение и сопровождение международного контракта купли-продажи (включая выбор места арбитража)
Упаковочная	Приведение упаковки и маркировки товара в соответствии с условиями транспортировки и окружающей среды на пути следования и складирования, а также стандартами, правилами и обычаями международных перевозок и особенностями принимающей страны
Документарная	Подготовка и верификация всех необходимых для исполнения международного контракта купли-продажи товарораспорядительных и товаросопроводительных документов
Страховая	Страхование рисков при международной транспортировке товара, предусмотренных стандартными условиями страховых полисов
Валютно-финансовая	Выбор условий и проведение международных расчетов по условиям внешнеэкономического контракта (включая штрафные санкции)
Транспортная	Выбор перевозчика (исходя из маршрута и требований к средствам перевозки) и заключение контракта на перевозку
Складская	Создание и рациональное управление зарубежными складскими запасами, как правило, позволяющими обеспечивать бесперебойное функционирование глобальных цепей поставки в терминах времени и ассортимента
Таможенная	Подготовка/проверка документации и прохождение процедур таможенной очистки (также и в отечестве, если это применимо)
Контрольная	Инспекция/приемка товара по количеству/качеству
Информационно-коммуникативная	Техническое и контентное обеспечение всех вышеприведенных логистических функций
Лингвокоммуникативная	Обеспечение однозначного понимания терминологической парадигмы международной логистики и аутентичности текстов контрактов и обеспечивающей их выполнение документации

Таблица 1.6

**Основной состав международных логистических функций/операций**

Функции	Логистические потоки	
	Входящие	Исходящие
	Операции	
Предконтрактная	Поиск поставщика Выдача запроса Анализ оферты Выдача контроферты Акцепт/отклонение оферты	Поиск покупателя Выдача оферты Анализ контроферты
Контрактная	Анализ и условия контракта Заключение и сопровождение контракта	
Документарная	Подготовка/верификация/получение документов Пересылка документов	
Транспортная	Заключение контракта на транспортировку	
		Упаковка Маркировка
Складская	Управление складскими запасами (диспетчеризация) Погрузочно-разгрузочные работы	
Финансовая	Расчетные операции по контракту Оплата штрафных санкций	
Контрольная	Приемка товара по количеству/качеству	Инспекция товара по количеству/качеству
Кросс-граничная	Импортная таможенная очистка	Экспортная таможенная очистка
	Очистка по безопасности	
Информационно-коммуникативная — Лингвокоммуникативная		

### Международные контрактные логистические потоки и каналы

Пожалуй, самое лапидарное позитивистское определение глобальной логистики – «поток материалов, информации и денег между странами» [Frazelle, 2002, p. 10] – позволяет наглядно построить кросс-границный участок глобальной цепи поставок (рис. 1.6), где отображены три типа логистических потоков: материальные (товарные), финансовые и информационные. Такая трехчастная структура абсолютно идентична структуре международного маркетингового канала [Черенков, 2003с, с. 23] (см. рис. 1.2), где вдобавок к обратному товарному потоку в рамках операций встречной торговли существует, в частности, материальный, или товарный, поток реверсивной логистики [Шахназарян, Потапова, 2013].

В то же время существует иная точка зрения, согласно которой логистический поток раскрывается как комплексная «динамическая совокупность материального, финансового, правового, информационного, страхового, капитального и кадрового потоков от производителя к потребителю, которая должна обеспечиваться соответствующими кадрами профессионалов и технологическим оборудованием» [Воронов и др., 2015]. Если оценить это содержание комплексного логистического потока, то в нем можно обнаружить признаки действия/интересов логистических стейкхолдеров.



Рис. 1.6. Кросс-границный участок глобальной цепи поставок

Как с методологической, так и с практической точки зрения такая «динамическая совокупность» выглядит довольно неопределенной. Международный логистический поток может быть концептуализирован как *комплексный канал международной логистики*. Используя маркетинговый подход, можно развить концепцию маркетингового канала до концепции комплексного логистического канала. Американская ассоциация маркетинга дает следующее определение маркетингового канала [AMA Dictionary, 2015]:

Маркетинговый канал – это множество институтов, необходимых для передачи собственности на товар и физического перемещения этого товара от точки производства до точки потребления, и который, по существу, состоит из всех этих институтов и всех видов маркетинговой деятельности, составляющий весь маркетинговый процесс.

Сам по себе маркетинговый канал не является достаточным средством для завершения сделки и физического перемещения товара от продавца к покупателю. Для этой цели используется часть логистики, известная как физическая дистрибуция, ответственная за транспортировку и хранение товаров, сырья, полуфабрикатов, а также опасных отходов производства от их источников до потребителей (покупателей) [Physical..., 2015]. Однако материальный поток не может существовать сам по себе. По каналу должен проходить платеж, а также документооборот (как в бумажной, так и в электронной форме).

Концепция комплексного канала международной логистики [Wood et al., 2002, p. 5] предполагает образование комплексного канала, состоящего из трех парциальных каналов, которые *контрактно связаны* так, что движение товара к покупателю начинается с акта продажи/платежа, поддерживаемого соответствующей документацией, надлежащим обра-

зом скомплектованной еще до начала движения товара. Контрактный характер отношений в комплексном международном логистическом канале предопределяет скоординированную и неразделяемую структуру:

◆ *канал сделок*, где юридически реализуется купля/продажа (переход собственности), обеспечиваемая платежом и соответствующими услугами (консалтинговыми, банковскими, юридическими);

◆ *канал дистрибуции*, по которому осуществляется физическое движение товара, поддерживаемое соответствующими услугами (упаковочные, погрузочно-разгрузочные, складские, транспортные);

◆ *канал документации/коммуникации* (поддерживаемый средствами/сервисами информационных технологий).

## 1.7. Международный логистик-микс: концептуализация и операционализация

Маркетинг-микс, представляемый в виде широко известной 4Р-парадигмы, начиная с 1960-х гг. [McCarthy, 1964], несмотря на многочисленные модернизации [e.g., Gronroos, 1994; Goi, 2009] и ревизии [e.g., Möller, 2006], приводившие к изменениям числа и/или букв его мнемоники, до сих пор остается наиболее популярной концепцией маркетинга, которая «обеспечивает “хребет” для теории маркетинга, являясь одновременно запоминаемой и практичной» [Drummond, Ensor, 2005, p. 10]. В силу представленного выше «генетического родства» маркетинга и логистики представляется естественным ожидание появления аналогичной концепции в дисциплине «Логистика», откуда можно будет перейти и к такой концепции, как «международный логистик-микс». Однако (до «интернационализации» логистик-микса) следующим шагом этого логического построения должно стать определение компонент собственно «логистик-микса».

### Критика трактовки логистик-микса как 7Я-парадигмы

Частотность появления (по откликам *Google*) термина «логистический микс», или «логистик-микс», в отечественной логистической литературе существенно (примерно в 100 раз) ниже, чем в зарубежной. Кроме того, вызывает сомнение то, как толкуется этот термин в учебной [Мешалкин, 2011; Введение в логистику..., 2015; Моисеева, 2008; Стерлигова, 2008], научной и бизнес-литературе по логистике [Андреев, Рыкалина, 2013; Ухов, 2013]. Иногда [Андреев, Рыкалина, 2013] при ряде допущений отождествляется с «маркетинг-миксом», но чаще просто сводится к предложенной 30 лет назад [Shapiro, Heskett, 1985] и многократно повторяемой мнемонике 7R, или 711-парадигме, источником которой, вероятно, оказалась как любовь американцев к мнемоникам вообще [McPherson, 2015], так и явная аллюзия с «родственной» 4Р-мнемоникой маркетинг-микса [McCarthy, 1964].

Возможно, свою роль сыграла и крылатая фраза англофонной среды, представляющая удачу как «*be in the right place at the right time*» – «оказаться в правильном месте в правильное время».

В случае логистики таким результатом «правильного» выполнения скоординированной и синхронизированной совокупности необходимых *логистических функций*, к которым в отечественной и зарубежной научной литературе относятся *закупочная, производственная, транспортная, сбытовая, распределительная, складская и информационная* [Миротин, 2005], должна явиться комплексная 7-мерная оценка «правильности» действия логистической системы.

Условная визуализация этой 7-мерной 7D-мнемоники «правильности» [Shapiro, Heskett, 1985] может быть представлена как своеобразная пирамида (см. рис. 1.3), где «Правильный товар» помещен в ее вершину, отображая тот очевидный факт, что без узнавания, признания, заказа и покупки товара покупателем (получателем) в соответствии с существенными условиями (международного) контракта купли-продажи задача достижения остальных *результатирующих «правильностей» (Rs)* попросту не имеет никакого смысла. Выделение курсивом предназначено для того, чтобы привлечь внимание к тому непреложному факту, что любая «правильность» суть результат нашей оценки *a posteriori*, т. е. после проведения какого-либо опыта или после наступления события, результат которого стало можно оценить.

Дело в том, что в России (а также, судя по приведенным выше источникам, в Белоруссии и на Украине) активно используется термин «логистический микс» [например, Корпоративная..., 2005, с. 72], где при попытках его концептуализации в целом правильно указыва-

ется на близость таких бизнес-дисциплин, как «маркетинг» и «логистика» [Взаимосвязь..., 2012]. В то же время западная логистическая литература, опирающаяся на общий источник, представляет «логистический микс» (*logistics mix*) как совокупность пяти функциональных компонент логистического менеджмента, обеспечивающих успешное достижение указанных *результатирующих 7R* во взаимовыгодных интересах покупателя и продавца (табл. 1.7) [Fernie, Sparks, 2004, p. 4].

Таблица 1.7

**Различные трактовки компонент логистик-микса**

Трактовка в книге Ферни и Спаркса [Fernie, Sparks, 2004]	Трактовка в книге Линча [Lynch, 2014]	Трактовка в книге [Логистика в России: новые...]
1	2	3
<i>Средства хранения:</i> склады и центры дистрибуции или кладовые в магазинах. Розничные торговцы должны иметь возможность управлять этими средствами, чтобы реагировать на запросы покупателей	<i>Решения по средствам хранения:</i> сколько необходимо иметь складов и заводов? Где они должны быть расположены?	<i>Складские сооружения:</i> отдельные складские постройки, центры дистрибуции, складские помещения, совмещенные с магазином
<i>Складской запас:</i> розничные торговцы всегда должны иметь некоторый запас. Вопрос состоит в том, какой именно запас следует иметь по каждому товару. Также важно местонахождение этого запаса для реагирования на изменения спроса	<i>Решения по складским запасам:</i> какой запас следует иметь в каждом регионе или стране? Где именно? Какова технология отбора запаса? Требуют ли покупатели доставки «точно вовремя»?	<i>Запасы:</i> объем запасов по каждому наименованию, место нахождения запаса
<i>Транспортировка:</i> для большинства товаров на их пути от производителя до покупателя требуется транспортировка. Розничный торговец должен владеть методами транспортировки, включая различные способы транспортировки, размеры контейнеров, транспортные средства и графики	<i>Решения по транспортировке:</i> собственный или арендуемый парк транспортных средств? Насколько часто осуществляется доставка? Каковы графики доставки?	<i>Транспортировка:</i> виды транспорта, сроки, виды тары, наличие водителей и т. д.

<p><i>Фасовка и упаковка:</i> покупатели обычно покупают товар в малых количествах. Их покупательские решения часто основаны на том, как выглядит упаковка и как товар представлен в магазине. Розничный торговец должен выполнять расфасовку, чтобы легче обращаться с товаром с логистической точки зрения, и не должен иметь слишком большие расходы на упаковку, в то же время обеспечивая возможность продаж товара с полок</p>	<p><i>Решения по консолидации:</i> индивидуальная упаковка или пакетизирование? Контейнеризация?</p>	<p><i>Комплектация и упаковка:</i> простота и легкость с точки зрения логистического обслуживания с одновременным сохранением влияния на покупательскую активность</p>
<p><i>Коммуникация:</i> для того чтобы товар доходил до того места, где он нужен розничному торговцу, важно собирать информацию о спросе, предложении, объемах, складском запасе, ценах и товародвижении</p>	<p><i>Решения по коммуникациям:</i> потоки информации столь же важны, как товаропотоки — выставление инвойсов, заказы, прогнозирование спроса, отчетность по продажам</p>	<p><i>Связь:</i> возможность получения как конечной, так и промежуточной информации в процессе товародвижения</p>

Составлено по: [Ferne, Sparks, 2004; Lynch, 2014; Логистика в России: новые..., 2013].

Таким образом, термин «логистический микс» в подавляющем большинстве работ русскоязычных авторов выступает лишь синонимом для мнемоники 7R и не несет в себе концептуального содержания (для сравнения: табл. 1.8), в то время как «711-правильности» должны оказаться результатом *правильного* действия логистики, представляющей собой «совокупность действий, которая гарантирует наличие *правильных* товаров в *правильном* количестве для *правильных* покупателей в *правильное* время» [Kasilingam, 1998]. В свою очередь, принимаемая за рубежом концепция логистик-микса, несмотря на то что впервые она была предложена применительно к логистическим задачам предприятий розничной торговли [Ferne, Sparks, 2004], представляется продуктивной и соответствующей задачам адаптации международного логистик-микса.

Таблица 1.8

### Сравнение варианта представления логистик-микса с 711-мнемоникой

8 рычагов логистик-микса	8 целей логистики (7+1)R
Стратегическое маркетинговое планирование	Правильный товар
Закупки	Правильное качество
Производственное планирование	Правильная стоимость
Хранение и погрузочно-разгрузочные операции	Правильное количество
Управление складскими запасами	Правильное место
Транспортировка	Правильное время
Обслуживание покупателя	Правильный покупатель
Техническая поддержка	Правильное впечатление

Составлено по: [Sustainable..., 2002].

### Определение международного логистик-микса

Как было показано выше, 711-мнемоника отражает результат успешной логистической деятельности компании и, возможно, ее 3PL-провайдеров<sup>16</sup>, а маркетинг-микс суть совокупность управляемых маркетинговых переменных. Таким образом, если исходить из аналогии между маркетинговыми и логистическими концепциями, то исходная причина успешного результата подстройки товара под запросы (условия) рынка, компоновка логистик-микса как раз и является тем самым *управляемым* инструментом логистического менеджмента. Применение этого инструмента обеспечивает *правильное* физическое перемещение товара как предмета торговой сделки [Ferne, Sparks, 2004]. Рассмотренная здесь логика образования концепции логистик-микса экстраполирована на разработку концепции *международного логистического микса*, связь которого с маркетинг-миксом визуализирована на рис. 1.7.

Прежде чем предложить формальное определение логистик-микса, необходимое для определения международного логистик-микса, следует вспомнить о назначении и соотношении *логистических функций и операций*. В логистической литературе существует множество различающихся классификацией логистических функций. Остановимся на той, которая соответствует структурированию информации в табл. 1.6.

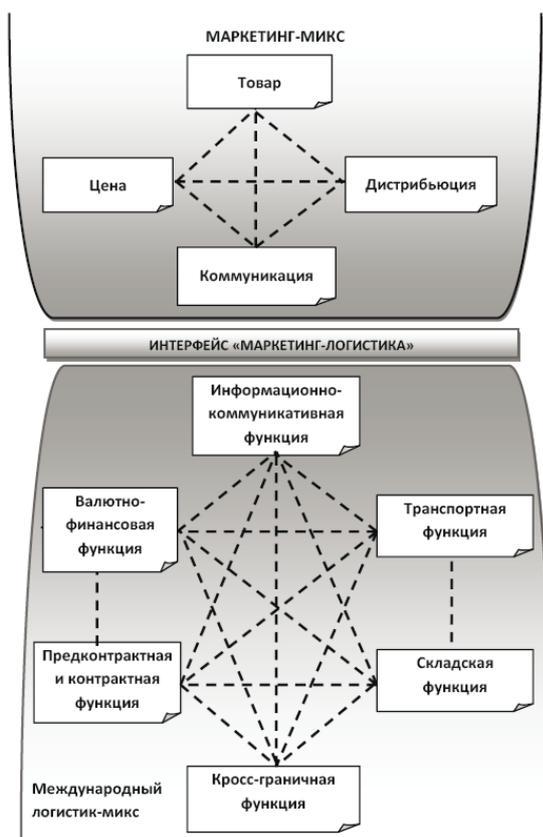


Рис. 1.7. Модель взаимосвязи маркетинг-микса и логистик-микса  
Составлено по: [Bargik, Jakubiec, 2013].

Поскольку каждую логистическую функцию образует обособленная совокупность логистических операций, зависящая от комплексной задачи достижения «идеальной цели» логистической системы, то определяющим состав логистических операций, входящих в каждую функцию и состав самих функций, будет именно предметная область международной логистики. Следует отметить, что это *не чисто академический*, а имеющий значение для *практики* международного логистического менеджмента вопрос.

В конечном итоге обособление логистических функций напрямую связано с образованием в компании структурных подразделений службы логистики, отвечающих (как правило, в соответствии с обособленными функциями) за управление закупками, складскими запасами, транспортировкой, упаковкой и консолидацией, погрузочно-разгрузочными работами, коммуникациями и т. п. Специфика международной логистики, разумеется, налагает свой отпечаток на обособление логистических функций/операций. Таким образом, принимая в расчет сказанное, можно сформулировать следующее определение.

Международный логистик-микс – ряд логистически взаимосвязанных функций/операций, обеспечивающих перемещение товара через государственную границу в соответствии с сущностными (основными) условиями международного контракта купли-продажи и учетом особенностей логистически значимых измерений маркетинговой среды принимающей цепь поставок страны.

## 1.8. Международная логистика и международный логистический менеджмент

В настоящее время в логистическом сообществе циркулируют два термина— «международная логистика» и «международный логистический менеджмент». Первый встречается намного чаще – примерно в 100 раз за рубежом и в 20 раз в России. Если к термину «логистический менеджмент» добавить прилагательные «международный» или «глобальный», то в русскоязычной части Интернета отклики *Google.ru* просто ничтожны. Скорее всего, это явление можно объяснить исторически установившимся позитивистским подходом к «интернационализации» логистики. Как часто это бывает в толковании международной логистики, международный логистический менеджмент – *это логистический менеджмент, когда крайние точки цепи поставок находятся в разных странах.*

Однако как на практике, так и в теории речь должна идти о качественно новом международном, или глобальном, «логистическом менеджменте». Недаром в зарубежной литературе на рубеже веков имело место «взрывное развитие» области международного логистического менеджмента, чему послужили работы по развитию теории интегрированного логистического менеджмента<sup>17</sup>, особенно международной логистики», где «не было установлено четкой идентичности», что привело «к конфузу в академических кругах» [Hurtado, 1999]. Приводимое, хотя и весьма размытое определение международного логистического менеджмента [Lambert, Stock, 1993; Coyle et al., 1996] «сфокусировано на ключевых концепциях менеджмента, потоках и хранении, прикладных параметрах пространства и времени».

При определении предметной области (международной) логистики, можно обнаружить высокую степень сходства с развитием проблемы маркетинговых предметных областей [Черенков, 2003с, гл. 12]. Это предположение подкрепляется весьма схожей логикой рассуждений о соотношении логистики и менеджмента цепей поставок [Lambert, 2004]. Проблема заключается в «семантическом» конфузе. Так, весьма давно в России было определено, что «маркетинг в самом общем виде можно охарактеризовать как управленческую концепцию, обеспечивающую рыночную ориентацию производственно-сбытовой деятельности фирмы» [Абрамишвили и др., 1976, с. 66]. Однако в бизнес-сообществе слово «маркетинг» воспринимается не только как базовая концепция рыночной экономики и учебная/научная дисциплина, но и как вид деятельности менеджеров и даже статья расходов компании.

При сравнении логистики с менеджментом цепей поставок возникает семантический конфуз в восприятии слов «логистика» и «логистический менеджмент». Разъясняется это тем, что «логистика представляет собой одновременно совокупность функций внутри компании и также более значительную концепцию, которая имеет дело с управлением материальными и информационными потоками, проходящими по цепи поставок» [Lambert, 2004]. Возможно, именно понимание задачи менеджмента цепи поставок как интегрирования и управления ключевыми бизнес-процессами в этой цепи [Cooper et al., 1997] и привело Совет СLM к необходимости пересмотреть определение логистики [Lambert, 2004].

Логистика представляет собой ту часть процесса в цепи поставок, которая осуществляет *планирование, внедрение и контроль* эффективного и эффективного (результативного) движения и хранения товаров, услуг и имеющей к этому отношение информации от точки происхождения до точки потребления в целях удовлетворения требований покупателя<sup>18</sup> (курсив наш. – В. Ч.)

Сравним это определение с классическими<sup>19</sup> определениями маркетинг-менеджмента.

Маркетинг-менеджмент – процесс *планирования, организации, внедрения и контроля* маркетинговой деятельности, служащий для эффективного и эффективного способствования и ускорения обменов [Pride, Ferrell, 1989, p. 19] (курсив наш. – В. Ч.).

Маркетинг-менеджмент – *планирование, внедрение и контроль* маркетинговой программы (стратегии) и индивидуальных маркетинговых функций; оценка рисков и выигрышей при принятии решений; концентрация на всеобщем (тотальном) качестве [Evans, Berman, 1994, p. 21] (курсив наш. – В. Ч.).

### **Целевая функция международного логистического менеджмента**

Целевая функция международной логистики была кратко сформулирована как минимизация логистических рисков и транзакционных издержек международной торговли<sup>20</sup> (бизнеса), поэтому следует обратиться к логистическим рискам, с которыми логистический материальный поток может столкнуться при пересечении глобальной цепью (сетью) поставок государственной границы<sup>21</sup>. Наиболее значимыми рисками международной логистики (в восприятии российских менеджеров-логистов) считаются транспортные риски, т. е. полная или частичная потеря груза, причинение вреда грузу, задержка доставки груза, неправильная адресация. Причины большинства прочих рисков международной логистики лежат в различиях между измерениями соседствующих национальных маркетинговых сред, которые оказывают влияние на глобальные цепи поставки.

Эти объективные причины могут быть усугублены человеческим фактором риска (например, риски платежа или иные нарушения существенных условий контракта купли-продажи), в силу которого указанные различия могут быть не обнаружены вовремя, не поняты или не приняты в расчет соответствующими менеджерами-логистами, а также умышленно искажены. Иными словами, объективно или субъективно, но именно логистически значимые различия маркетинговых сред, соответственно отечества и принимающей страны, являются причиной, порождающей не только чрезмерные транзакционные издержки внешнеторговых операций, но и международные логистические риски.

Таким образом, опустив некоторые промежуточные допущения и соображения и принимая во внимание принцип маркетингового экобаланса [Majaro, 1993, ch. 2; Черенков, 2002], а также соотношение между понятиями «логистика» и «логистический менеджмент», можно следующим образом определить целевую функцию международной логистики, или международного логистического менеджмента.

*Целевая функция международного логистического менеджмента* состоит в интегрировании кросс-границных участков глобальной сети (цепей) поставок при уменьшении международных логистических рисков и транзакционных издержек, возникающих при пересечении государственных границ товарами (а также связанными с ними финансовыми, документальными и информационными потоками), за счет выявления различий между компонентами исходного (отечественного) логистик-микса и соответствующими логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны и адаптации к ним указанного логистик-микса.

Вновь обратимся к «генетической» близости логистики и маркетинга (см. рис. 1.2), которая обосновывает применение маркетингового подхода к определению предметных областей международной логистики и международного логистического менеджмента. В рамках этого подхода следует применить концепции маркетинг-микса и маркетингового экобаланса [Черенков, 2009] (полученные на основе биологического подхода к бизнесу [Ambler,

Styles, 2000, ch. 1]) и идей бизнес-дарвинизма [Marks, 2002]. Это позволяет взглянуть на определенный ранее международный логистик-микс как на совокупность (пучок) скоординированных адаптируемых парциальных логистических функций/операций. Данная совокупность необходима для реализации целевой функции международного логистического менеджмента.

Для графического отображения результата действия этой целевой функции применялось образное представление ее действия при помощи двойной призматической модели [Cherenkov, 2014], где, как известно из законов оптики, после первоначальной дисперсии луча белого цвета его спектральные компоненты могут быть вновь собраны при помощи обратного действия перевернутой на  $180^\circ$  призмы (рис. 1.8).

### Основные концепции международного логистического менеджмента

В существующей сегодня литературе по логистике авторы практически не делают различия между пониманием международной логистики и международного логистического менеджмента, поэтому следует сделать дополнения к сказанному и расставить некоторые акценты. Воспользовавшись перифразом одного емкого заключения по поводу маркетинговой экологии [Majago, 1993, p. 41], можно следующим образом сформулировать определение международного логистического менеджмента.

Международный логистический менеджмент – неотъемлемая часть глобального менеджмента цепи поставок, состоящая из планирования, внедрения и управления компонентами международного логистик-микса в целях их согласования с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны в целях минимизации логистических рисков и транзакционных издержек за счет интеграции указанной цепи поставок.

Дадим пояснения по этой двойной призматической модели (рис. 1.8). Вновь воспользовавшись известной из школьного курса оптики аналогией с дисперсией луча белого света («White Light») на границе сред с различной оптической плотностью, напомним, что постановка на пути диспергированного светового потока (рассеяние отклонений компонент от «Red» до «Violet») второй, идентичной по геометрии и оптической плотности, но повернутой на  $180^\circ$  призмы, приводит к восстановлению начального луча белого света. В нашем случае международной логистики вторая призма отображает корректирующие действия, которые должен осуществить менеджер-логист международной компании, чтобы восстановить целостность данной ветви международной цепи (сети) поставок. Таким образом, в терминах международной логистики компоненты отечественного логистик-микса становятся квазисогласованными с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны и отображаются как восстановленный «луч белого света» (на рис. 1.8 – справа).

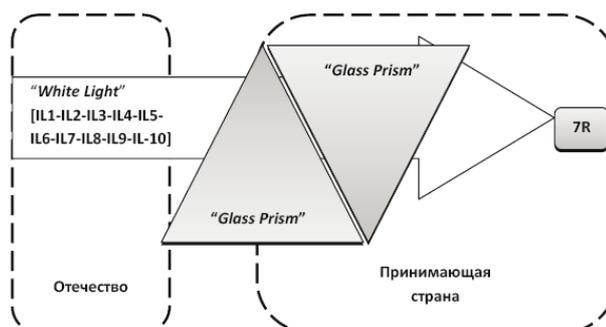


Рис. 1.8. Двойная призматическая модель международного логистического менеджмента по обеспечению существования 7В-парадигмы логистик-микса

Точно так же, как это показано на рис. 1.5, первая (слева направо) «стеклянная призма» отображает несогласованность логистически значимых измерений маркетинговой среды принимающей страны с отечественным логистик-миксом, чему соответствует рост логистических рисков и транзакционных издержек. Вторая «стеклянная призма» отображает ожидаемые необходимые адаптирующие действия системы международного логистического менеджмента.

В конечном итоге адаптируемый международный логистик-микс должен быть согласован с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны (инфраструктурными, регулятивными, лингвокоммуникативными, институциональными и политико-правовыми). В международной логистике важно предварительно четко выявить те отличия, которые характеризуют маркетинговую среду принимающей страны (где расположена конечная или промежуточная точка назначения глобальной цепи поставок), чтобы определить, будет ли отечественный логистик-микс согласован с маркетинговой средой принимающей страны или же потребуются подстройка его компонент. Прежде чем принять решение о необходимой адаптации логистик-микса, логист международной компании должен собрать релевантную логистической задаче информацию о маркетинговой среде принимающей страны. В силу вышеупомянутой близости маркетинга и логистики этой цели может послужить апробированный инструментарий маркетингового стратегического анализа [например, Зиннуров, Сорокожердев, 2011; Маслова, 2012; Анализ внешней..., 2015].

Еще одно определение международного логистик-микса, приведенное ниже, отражает его документарно-формализованное, или кодифицированное, воплощение, поскольку его изучение и применение составляет значительную часть практической работы логистов международных компаний.

Кодифицированный международный логистик-микс – пакет контрактов, а также поддерживающих/дополняющих их документов и процедур, связанных единой задачей осуществления непрерывного, юридически законного, эффективного и результативного продвижения товарных и их поддерживающих (информационных, документарных и финансовых) логистических потоков через государственную границу, пересекаемую глобальной цепью (ветвью сети) поставок.

В заключение добавим, что тщательная подготовка кодифицированного международного логистик-микса (сиречь полного комплекта контрактных, товарораспорядительных и товаросопроводительных документов внешнеторговой сделки) является простым, понятным и достаточно формализованным инструментом международного логистического риск-менеджмента.

### **Резюме**

# Принимая во внимание дальнейшую глобализацию мировой экономики и значительную долю транзакционных издержек, которые могут быть отнесены к выполнению международных логистических функций/операций, а также многообразие и частоту проявления рисков международной логистики, порождаемых многообразием и волатильностью логистически значимых измерений глобальной маркетинговой среды, фракции которой пересекаются глобальными цепями (сетями) поставок, область международной логистики следует считать важным и перспективным резервом получения и/или укрепления глобального конкурентного преимущества.

# Современное методологическое обеспечение международной логистики не отличается завершенностью ни в России, ни за рубежом и поэтому требует внимательного и критического изучения и обобщения опыта международной логистической практики и трудов зарубежных и отечественных ученых-логистов.

# Применение принципа единства исторического и логического позволило определить теснейшую взаимозависимость между маркетингом и логистикой в рамках предметной области управления цепями поставок, а также доказать применимость маркетингового подхода к изучению проблем и концептуализации международной логистики. # Выполнена критика позитивистского подхода к определению предметной области международной логистики (логистического менеджмента), приводящая к размыванию последней, и как следствие – к методической неопределенности в построении рабочих программ курсов и разработке структур и содержания учебных и учебно-методических материалов по указанным дисциплинам, что также может оказывать негативное влияние на организацию и проведение научных исследований в этой области.

# Для решения указанных теоретико-концептуальных проблем международной логистики и для демонстрации возможностей использования в подготовке студенческих курсовых и выпускных квалификационных работ и в научных исследованиях предложены и применены такие маркетинговые концепции и инструменты, как маркетинг-микс, сравнительно-аналитический подход, принцип маркетингового экобаланса, а также иные инструменты маркетингового стратегического анализа.

# В целях повышения наглядности процесса уточнения и пополнения теоретико-концептуального аппарата международной логистики предложены следующие «призматические» модели:

- ◆ модель кросс-граничного рассогласования отечественного логистик-микса с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны;
- ◆ модель международного логистического менеджмента.

# Предложены/уточнены/классифицированы следующие единицы понятийно-категориального аппарата международной логистики:

- ◆ целевая функция международной логистики;
- ◆ международные логистические стейкхолдеры;
- ◆ международные контрактные логистические потоки;
- ◆ международные логистические функции/операции;
- ◆ комплексный канал международной логистики;
- ◆ международный логистик-микс;
- ◆ целевая функция международного логистического менеджмента;
- ◆ кодифицированный международный логистик-микс.

## Контрольные вопросы и задания

1. Обратитесь к списку ключевых терминов настоящей главы и, первоначально не заглядывая в текст, вспомните (а лучше запишите) определения для этих ключевых терминов. Затем сравните ваши результаты с определениями в тексте, а также в иных доступных для вас источниках.

2. Возможно, некоторые термины (особенно общенаучные) могут оказаться не вполне понятными. Выпишите их. Если не найдете определения в тексте, поищите в толковых словарях и постарайтесь обсудить с коллегами.

3. Обратитесь к табл. 1.1 и, воспользовавшись библиотекой и интернет-средствами, уточните содержание общих и особенных характеристик международной логистики. Ваша аргументация должна быть подкреплена оформленными по стандарту ссылками на соответствующие источники.

4. Обратитесь к рис. 1.1, содержащему смежные с международной логистикой дисциплины, проведите *Google*-поиск по ключевым запросам типа «*international marketing*» AND «*logistics*» (AND «*syllabus*»). При получении данных по содержанию учебных программ и/или учебников подумайте, как они соотносятся с профессиональными требованиями к логистам международных компаний. Что и как надо изучать, чтобы стать высококвалифицированным логистом международной компании?

5. Внимательно прочитайте параграф 1.2. После этого обратитесь к учебнику, имеющему отношение к дисциплине «Международный маркетинг» (лучше последних лет издания в России или зарубежным типа «*International Marketing*», «*International Marketing Management*» или «*Global Marketing*»). Подробно рассмотрите инструменты и принципы стратегического маркетингового анализа и оцените их теоретическое и прикладное значение для международной логистики. Главная цель вашей работы – найти свидетельства «генетической» близости маркетинга и логистики и тем самым подтвердить применимость маркетинговых концепций и инструментария стратегического анализа в рамках международного/глобального маркетинга.

6. Найдите в списке литературы (или самостоятельно) такие работы (статьи и монографии), в которых отражены вопросы становления международной логистики (международного логистического менеджмента) как науки. Законспектируйте, посоветовавшись с преподавателем, одну-две из них, чтобы сделать доклад на занятии или студенческой конференции. Подумайте, может быть, результаты такого доклада подойдут для курсовой или выпускной работы.

7. Проведите поиск (библиотека и интернет-средства) для подтверждения того, что грамотные логистические решения в сфере современного международного бизнеса действительно составляют значительный резерв для обеспечения глобального конкурентного преимущества.

8. Проведите поиск (библиотека и интернет-средства) и, применив семасиологический подход, проведите семантико-статистическую обработку собранного массива определений «международная логистика», «*international logistics*», «международный логистический менеджмент» и «*international logistics management*». Кроме того, попытайтесь провести по этому же массиву структурную визуализацию контента собранных дефиниций [Cidell, 2010].

9. Попробуйте, взяв за основу табл. 1.2, описать современное «семантическое поле международной логистики» (в том числе для сравнения в русскоязычной части Интернета), приведя библиографические данные на источники.

10. Рассмотрите и, насколько возможно, пополните состав международных логистических стейкхолдеров. Постройте модель их отношения к глобальному каналу поставок и между ними. Эта работа станет ценнее, если построить временную диаграмму подключения этих стейкхолдеров к исполнению внешнеторговой сделки. Не забудьте о криминальных/коррупцированных стейкхолдерах. Попробуйте оценить правомерность их включения в рассмотрение проблем международной логистики.

11. Рассмотрите и пополните состав международных логистических функций/операций. Как они вписываются в концепцию международного логистик-микса? Что из них можно, а что нежелательно выносить на аутсорсинг? Какие виды ЗРЬ-провайдеров могли бы быть вовлечены в аутсорсинг и на каких условиях?

12. Определите примерный состав кодифицированного (документарного) международного логистик-микса и оцените относительную важность его компонент.

## Примечания и комментарии

<sup>1</sup> Историко-семантические данные, касающиеся исторических корней возникновения логистики и этимологии собственно термина «логистика», могут быть найдены в начале любого учебника/пособия по логистике или на соответствующих сайтах в Интернете (например, Логистика. URL: <http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/>) и посему в настоящей работе не приводятся.

<sup>2</sup> В 1989 г. полномочия и права в области внешнеэкономической деятельности в СССР стали все больше делегироваться от центральных органов на места. Создавались республиканские министерства внешней торговли и региональные ассоциации делового сотрудничества. В результате предоставления права всем предприятиям и организациям с 1 апреля 1989 г. самостоятельного выхода на внешний рынок и ведения на нем оперативно-коммерческой деятельности главным звеном внешнеэкономического комплекса СССР стало предприятие. Это право было предоставлено Постановлением Совета Министров СССР от 2 декабря 1988 г. № 1405 «О дальнейшем развитии внешнеэкономической деятельности государственных, кооперативных и иных общественных предприятий, объединений, организаций».

<sup>3</sup> Единой терминологической парадигмы в международной торговле нет не только в России, но и в мире. Несмотря на то что международные и национальные профессиональные организации логистов ведут постоянную работу в направлении унификации терминов, профессиональный жаргон (как отраслевой, так и национальный) продолжает и, скорее всего, будет существовать.

<sup>4</sup> Для сравнения: ежегодные инвестиции в инфраструктуру составляют в России сумму порядка 45 млрд долл. [Логистика в России: новые...].

<sup>5</sup> «Маркетинговый подход рассматривается как способ *адаптации* реально функционирующих хозяйствующих субъектов к условиям рынка (*рыночной среды*), важнейшим элементом которой является совокупность потребителей – носителей спроса. Внедрение принципов маркетингового подхода в практику управления сопровождается появлением системы маркетинг-менеджмента, которая идентифицируется как система управления, использующая принцип *интеграции* (интегративное управление) [Асаул, Грахов, 2007, с. 4].

<sup>6</sup> Для читателей, интересующихся философией науки, предлагаем ознакомиться с соответствующей дефиницией: подход – комплекс парадигматических, синтагматических и прагматических структур и механизмов в познании и/или практике, характеризующий конкурирующие между собой (или исторически сменяющие друг друга) стратегии и программы в философии, науке, политике или в организации жизни и деятельности людей. Обычно к анализу категории «подход» обращаются в особые периоды развития той или иной деятельности, когда фиксируются принципиальные изменения или возникают неразрешимые наличными средствами проблемы [Новейший..., 2014].

<sup>7</sup> После ознакомления с рядом соответствующих источников [e.g., Harrison, van Noek, 2005; Taylor, 1997; Gourdin, 2006] было обнаружено, что прилагательные «международный» и «глобальный» применялись практически взаимозаменяемо, хотя, возможно, «глобальный» стало применяться в последнее время чаще. В то же время в литературе по международному (глобальному) маркетингу/менеджменту «глобальный» и «международный» довольно обоснованно дистанцируются [e.g., Bartlett, Ghoshal, 2000; Черенков, 2003c]. Тем не менее в пределах настоящего издания отсутствуют сколь-нибудь заметные различия между «глобальной» и «международной» характеристиками логистики, менеджмента цепей поставок или логистического менеджмента.

<sup>8</sup> Фрагменты определения здесь и далее, заключенные в квадратные скобки, добавлены автором.

<sup>9</sup> По принятому в науке определению, *рекурсия* представляет собой частичное определение или описание объекта через самого себя. Этим отличаются около 70 % определений термина «инновация» [Черенков и др., 2010]; например: «Инновация – создание или введение чего-то нового, особенно нового товара или нового способа производства чего-либо» [Wycsoff, 2007]. Приведем дополнительные пояснения по поводу второго пункта. Под *тавтологическим дефинированием* понимается определение некоторого феномена (*международная логистика*) при помощи тех же словоформ, которые использованы в термине, или их синонимов (получение логистической поддержки *иностранных* правительств, *международных* организаций или вооруженных сил). Считается, что тавтологические определения имеют право на существование и даже приносят определенную (дидактическую) пользу [Лебарон, 2004]. Такие определения довольно часто встречаются не только в учебниках, но в статьях и монографиях. Выглядят они подобно следующему: «Молочный фильтр представляет собой устройство, фильтрующее молоко». Здесь нет ничего неправильного или ошибочного, только нет и разъяснения, что это за устройство, какова его конструкция и по какому принципу оно работает. Иногда такие определения принимают весьма наукообразную форму; например: «*The jus pacendi is a grazing right*» [Handbook of Terminology..., 1997]. Здесь тавтология состоит в том, что «*grazing right*» («право выпаса скота») является не просто переводом латинского «*jus pacendi*» на английский язык. Надеемся этим тавтологическим определением привлечь внимание студентов к необходимой четкости при образовании терминов и соответствующих им дефиниций в новых для них областях знания.

<sup>10</sup> Чтобы проиллюстрировать положение с определением предметной области международной логистики в России, воспроизведем без комментариев извлечение из одного доклада 2012 г. под многообещающим названием – «*Развитие международной логистики и ее взаимосвязь с другими видами логистики*»: «Особенность международной логистики заключается в том, что производитель и потребитель продукции находятся в разных государствах, и поэтому логистическая цепь поставок формируется с учетом прохождения государственных границ и таможен. <...> В международной деятельности России преобладает транспортная, закупочная, складская и информационная логистика, а вот производственная и распределительная – в меньшей степени. <...> Международная логистика способствует развитию внешнеэкономической деятельности предприятий, оптимизирует закупочные, транспортные, складские и другие процессы» [Ляманова, 2012].

<sup>11</sup> Относительно новая процедура международной логистики, введенная в ряде стран после террористического акта в Нью-Йорке в 2001 г., часто называемого «September 9/11 attacks» и обычно реализуемая на таможенной территории.

<sup>12</sup> Так, например, цепь поставок норвежской лосося в Россию в сентябре 2014 г. удлинилась и пошла через Белоруссию как результат ответных санкций РФ в ответ на недружеские действия ЕС, связываемые этим интеграционным сообществом с политикой России в отношении воссоединения Крыма с Россией и так называемым АТО на территориях самопровозглашенных ДНР и ЛНР.

<sup>13</sup> Часть измерений маркетинговой среды принимающей страны может оказаться управляемой в рамках контрактных отношений; например, маркетинговые посредники (IL3 на рис. 1.4) принимающей страны.

<sup>14</sup> Случай «мегамаркетинга ТНК» [Черенков, 2003с, с. 525], когда, пользуясь своей финансовой мощью, ТНК могут в своих интересах при помощи агрессивных интегрированных маркетинговых коммуникаций изменять покупательские предпочтения в социокультур-

ном сечении маркетинговой среды принимающей страны, а через механизм лоббирования добиваться благоприятных изменений в ее политико-правовом сечении.

<sup>15</sup> Применимость в этом случае положений теории стейкхолдеров вполне вписывается в рамки обоснованного маркетингового подхода [Hult et al., 2011] и подтверждается многочисленными источниками [Lambert, 1993; Klaus, Müller, 2012; Sustainable..., 2002; Trade Logistics..., 2010].

<sup>16</sup> 3PL-прова^ерби (*Third Party Logistics Provider*) – организации, оказывающие логистические услуги, не ограничивающиеся транспортировкой и экспедированием грузов, составляющих материальные логистические потоки, но включающие в себя услуги по складированию, перегрузке, диспетчеризации, агрегированию и дезагрегированию партий груза, а также иные дополнительные услуги со значительной добавленной стоимостью, часто влекущие подключение субподрядчиков.

<sup>17</sup> Интегрированный логистический менеджмент представляет собой управление различными видами логистической деятельности (функциями/операциями) как цельной (интегрированной) системой, организуя движение определенных объектов по непрерывной и последовательной цепи/сети ступеней добавления стоимости (ценности), доставляя эти объекты при необходимости покупателю в надлежащем количестве и виде.

<sup>18</sup> Чтобы избежать упрека в цитировании «устаревшего» определения реорганизованного Совета CLM, приводим обновленное (2013) и расширенное определение его преемника, *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (Supply Chain Terms...)*: «*Логистический менеджмент* – часть менеджмента цепей поставок, которая осуществляет планирование, внедрение и контроль эффективного и эффектного (результативного) прохождения и хранения товаров, услуг и относящейся к ним информации между точкой происхождения и точкой потребления для удовлетворения требований покупателя. Виды деятельности *логистического менеджмента* обычно включают в себя управление входящей и исходящей транспортировкой, управление парком транспортных средств, складирование, погрузочно-разгрузочные работы, обработку заказов, проектирование логистических сетей, управление складскими запасами, планирование спроса/предложения и применение услуг ЗРЬ-провайдеров. Также в различной степени в функции логистики входят сорсинг и закупки, организация и планирование производства, упаковка и сборка, а также обслуживание покупателей. *Логистический менеджмент* вовлечен во все уровни планирования и исполнения – стратегический, оперативный и тактический. *Логистический менеджмент* представляет собой интегрирующую функцию, которая координирует и оптимизирует все виды логистической деятельности, равно как и осуществляет интеграцию логистической деятельности с другими функциями, включая маркетинг, продажи, финансы и информационные технологии».

<sup>19</sup> Именно с *классическими*, поскольку, возможно не без влияния постмодернизма в маркетинге, в одном из более поздних учебников про маркетинг-менеджменту, где соавтором выступает Ф. Котлер [Kotler, Keller, 2006, p. 6], можно прочитать: «Маркетинг-менеджмент – искусство и наука выбора целевых рынков, а также получение, удержание и группирование покупателей путем создания, доставки и приобщения к высшей потребительской ценности». Изящно, но, на наш взгляд, непрактично. Особенно принимая во внимание то, что классический учебник под авторством одного Ф. Котлера [Kotler, 1991] имел следующее, отражающее общепринятую суть управленческой деятельности название: *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*.

<sup>20</sup> Любое законное пересечение материальным логистическим потоком государственной границы (за исключением зон высшего типа экономической интеграции типа Европейского союза) возможно лишь при оформлении международного контракта купли-продажи.

<sup>21</sup> Для справки: некоторые риски международной логистики: нехватка складского запаса, задержка поставки, некачественное выполнение обязанностей перевозчика, задержки в силу перегрузки (траншипмента), волатильность транспортных и иных логистических издержек, возможные слияния и поглощения, в которые вовлекаются логистические провайдеры, кражи груза, возникновение обязательств в силу потери или задержки груза, банкротство провайдеров транспортных услуг, штрафы за невыполнение контрактных условий перед покупателями.

## Глава 2

# Методы и формы кросс-граничной интеграции глобальных цепей поставок

### *Цель*

*Дать представление о множестве международных бизнес-операций, играющих роль кросс-граничных интеграторов глобальных цепей поставок.*

### *Задачи*

- Дать унифицированную классификацию интеграторов глобальной сети поставок, используя холистический подход, возможный в силу единой для международных операций категории маркетинга (обмена);*
  - представить внешнеторговый контракт как основу основ организационно-правового кросс-граничного интегрирования глобальных цепей поставок;*
  - представить реэкспорт и реимпорт как операции обратной логистики;*
  - определить понятия 3рl- и 4рl-провайдеров в контексте международной логистики;*
  - показать логистическую доминанту в модифицированных методах и мутировавших формах международных операций.*

### *Ключевые термины*

*3рl-провайдер; 4рl-провайдер; базовые методы; внешнеторговая операция; внешне-торговая сделка; группа «аренда»; группа «ноу-хау»; группа «производство/инвестиции»; группа «товар»; импорт; институционально-конкурсный метод; интракорпоративный метод; кооперативный метод; косвенный метод; кросс-граничный участок; международная операция; международный контракт; метод встречной торговли; модифицированные методы; мутировавшие формы; пиггибэкинг; прямой метод; резидентность компании; реимпорт; реэкспорт; традиционные формы, экспорт; электронный метод.*

## 2.1. Принципы классификации методов и форм международных операций

В основе любой современной сделки лежит обмен, который следует считать основной и исходной категорией маркетинга [Черенков, 2003с, с. 421–425]. С точки зрения международной логистики именно международные операции позволяют интегрировать парциальные ветви (участки) глобальных сетей поставок.

Действительно, понятие «бизнес-сеть» заняло прочное место в работах по международному бизнесу. Не только малый и средний бизнес, интернационализация которого естественным образом осуществляется за счет развития международных контрактных отношений, но и большой бизнес (ТНК), решая дилемму «интернализация – экстернализация», активнейшим образом переходит к аутсорсингу – основе сетезации.

Такова современная практика ТНК, давно перешедших от традиционного выведения только трудоемких и/или «грязных» производств в третьи страны к глобальному НИОКР-аутсорсингу в сфере высоких технологий, где создание НИОКР-альянсов получило столь обширное распространение, что можно даже сделать вывод о перспективных геополитических изменениях на фоне глобализации мировой экономики [Черенков, Марьяненко, 2009].

Даже чисто корпоративная сеть (*corporative network*), основу образования которой составляет единая собственность представляющей эту бизнес-сеть ТНК, также не может обойтись без контрактных отношений при интернационализации бизнеса. Это объясняется обособленностью национальных экономических пространств (кроме стран – членов ЕС), несмотря на правила ВТО, касающиеся снижения таможенных барьеров. Поэтому, например, американская головная компания (*headquarters*), имеющая свою 100 %-ную промышленную собственность в Южной Корее (допустим, дочернее предприятие), все равно должна заключать международные контракты со своим же зарубежным предприятием, чтобы обеспечить функционирование интракорпоративной логистики.

Радикальные перемены в принципы организации бизнеса во всемирном масштабе внесла тотальная глобализация, в условиях которой доминирующим принципом сетеобразования стал контрактный, что соответствует установившейся в настоящее время доминанте маркетинга отношений [Черенков, 2004].

При развитии межфирменных сетей именно контрактная сеть (*contractual network*) сегодня не только является отражением интернационализации малого и среднего бизнеса, но и представляет собой основной механизм построения отношений экстернализации для современной «гибкой» ТНК [Шерешева, 2010], которая реализовала концепцию «глобальной фабрики» [Бакли, 2008]. Контрактная сеть, обеспечивающая многочисленные гибкие изменения своей пространственно-рыночной структуры, позволяет получать и сохранять глобальное конкурентное преимущество.

Все это делает задачу выбора метода и формы международной операции весьма критической для каждого бизнеса и важной для менеджера-логиста международной компании, а начало любого выбора лежит в систематической классификации опций и возможности сравнительного анализа их преимуществ и недостатков.

Очевидно, что выбор метода и формы международной бизнес-операции, адекватной стратегическим целям и задачам международной компании, зависит от конкретных характеристик как товара, так и рынка. На оперативном уровне принятия решений о развитии ВЭД предприятия всегда рассматривается вопрос о способе вхождения, или экспансии, на зарубежные рынки.

На рис. 2.1. максимально кратко систематизированы семь методов ([1] – [7]). Дальнейшее развитие этой классификация международных операций предполагает рассмотреть

и четыре группы форм (I–IV) реализации международных бизнес-операций. На первый взгляд несколько необычным может показаться включение группы международных операций «Аренда» (лизинговые операции и управленческие контракты), популярность которых в наше время не позволяет оставить их в стороне от классификации [Черенков, 2007, с. 13–15].

Международная торговля, классически рассматриваемая как межнациональный обмен результатами труда, чаще всего опосредуемый денежным эквивалентом, представляет собой не только исторически самую старую, но и самую распространенную форму международных экономических отношений, которую принимают приблизительно 4/5 всех международных экономических отношений. На макроэкономическом уровне международной торговлей называется оплачиваемый совокупный товарооборот между всеми странами мира.

Кроме того, как в национальной, так и в международной статистике учитываются не только национальные/региональные счета по экспорту/импорту, но и товарная специализация экспортных/импортных потоков. Последняя учитывается в зависимости от природы предмета купли-продажи как торговля готовой продукцией, машинами и оборудованием, сырьем, услугами, интеллектуальной собственностью. Последние чаще всего принимают форму документарных, или кодифицированных, интеллектуальных ресурсов, т. е. эти ресурсы существуют как на бумажных, так и на электронных носителях и поэтому не могут подпадать под категорию «торговля услугами».

В основу этой унифицированной классификации методов и форм международных бизнес-операций положена основная и исходная категория маркетинга – обмен (рис. 2.1). Это оправдано всеобщим характером обмена в биологических и социальных системах, и в «неживой» природе.

Методы международных операций			
Отечество		Третья страна	Принимающая страна
<b>[1] Прямой метод</b>			
Продавец	Торгового посредника в отечестве нет		Покупатель (Дистрибьютор) (Консайни)
<b>[2] Кооперативный метод</b>			
Продавец 1 Продавец 2 ... Продавец N	Торгового посредника в отечестве нет		Покупатель
<b>[3] Собственный, или интракорпоративный, метод</b>			
Продавец	Торгового посредника в отечестве нет		Покупатель (Филлал) (дочерняя компания)
<b>[4] Косвенный метод</b>			
Торговый посредник аккредитован в отечестве		Агент	Агент
Продавец	Внешнеторговая фирма (Дистрибьютор) (Консайни)	Покупатель	Покупатель
<b>[5] Метод встречной торговли (бартер и квазибартер)</b>			
Продавец	Торгового посредника нет		Покупатель
Продавец	Клиринг-хауз		Покупатель
Продавец		Клиринг-хауз	Покупатель
Продавец		Клиринг-хауз	Покупатель
<b>[6] Институционально-конкурсный метод</b>			
Продавец	Здесь роль торгового посредника играют особые универсальные или специализированные институты (аукционы, биржи, тендеры), к важнейшим функциям которых относится установление цены и качества		Покупатель
<b>[7] Электронный метод</b>			
Продавец	Может быть применен для обеспечения всех рассмотренных методов		Покупатель

Рис. 2.1. Унифицированная классификационная карта международных операций

### **Методы осуществления международных операций**

Многообразие методов осуществления международных операций требует их классификации. Различают следующие методы:

[1] – **прямой** (*direct*) – способ осуществления международных операций, основная особенность которых состоит в реализации международного маркетингового обмена непосредственно между производителем (продавцом, экспортером) и покупателем (потребителем/пользователем, импортером);

[2] – **кооперативный** (*cooperative*) – способ осуществления международных операций, основная особенность которых состоит в реализации международного маркетингового обмена через или при посредстве некоторой организации (часто без создания юридического лица – по типу консорциума) или интеркорпоративного соглашения (типа «пиг-гибэкинг»), когда совершение международной сделки влечет за собой такие транзакционные издержки и риски, которые для одной компании представляются либо невозможными, либо слишком рискованными и/или экономически неэффективными;

[3] – **интракорпоративный**, или **собственный** (*own*), – способ осуществления международных операций, главная особенность которых состоит в том, что они осуществляются (как правило, ТНК) в политически международном, но экономически (т. е. с точки зрения собственности) едином интракорпоративном пространстве;

[4] – **косвенный** (*indirect*) – способ осуществления международных бизнес-операций, основная особенность которых состоит в осуществлении международного маркетингового обмена через отечественного торгового посредника;

[5] – **встречный**, или **встречной торговли** (*countertrading*) – способ осуществления международных бизнес-операций, известных под зонтичным термином «встречная торговля», основная особенность которых состоит в реализации такого международного маркетингового обмена, в котором имеет место движение товара не только от экспортера к импортеру, но и в обратном направлении (от импортера к экспортеру), что позволяет определить этот класс обменов как особый метод; в частности, в силу специфики подготовки, сопровождения и завершения этих операций, оплата по которым проводится без использования твердой валюты либо частично покрывается твердой валютой;

[6] – **институционально-конкурсный** (*institutionally competitive*) – способ осуществления международных бизнес-операций, принимающих форму международных аукционов, бирж и торгов (тендеров), основная особенность которых состоит в реализации такого международного маркетингового обмена, в котором в качестве посредника участвует некий международный институт, реализующий функцию установления качества и цены продаваемых через него товаров исходя из складывающегося на конкурсной основе соотношения спрос/предложение со стороны продавцов/покупателей;

[7] – **электронный** (*electronic*) – способ осуществления международных бизнес-операций, основная особенность которых состоит в реализации маркетингового обмена, опосредованного Интернетом, где частично, а для виртуальных товаров полностью осуществляются основные этапы коммерческих сделок, например, при нормальном завершении сделки «коммерческое запрос/предложение (оферта)» → «заключение контракта» → «платеж» или «обещание платежа» → «сопровождение контракта» → «поставка товара».

### **Формы осуществления международных операций**

Концептуальный подход – понимание обмена как основной и исходной категории маркетинга и, следовательно, средства интегрирования кросс-границных участков ветвей глобальных сетей поставок – позволяет экономно и методологически грамотно завершить рассматриваемую классификацию. На практике такая классификация должна позволить логисту-международнику сделать рациональный выбор формы международной операции. В

основу классификации форм международных операций положены критерии, определяющие природу предмета обмена и завершенность обмена, что позволяет сгруппировать известные основные формы международных операций в одну традиционную (I – международная торговля товарами) и три превращенные категории (II, III и IV).

*Товар (product)* – товар производится в отечестве и поставляется в принимающую страну – экспорт-импорт; по схеме обратной логистики возвращается в отечество – реэкспорт, реимпорт (рис. 2.2).

Группа «ТОВАР»	
Подходящие методы операций	Типичные предметы сделок для этой группы
[1], [2], [3], [4], [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Машины, оборудование и т. п. B2B-товары;</li> <li>• документарные, или кодифицированные, формы (в том числе патенты, ноу-хау, торговые марки, копирайт);</li> <li>• бытовые услуги;</li> <li>• туристические, отельные, ресторанные и т. п. услуги</li> </ul>
[6]	Аукционные товары, биржевые товары, торги по услугам
[7]	<p><i>Чисто виртуальные</i> товары (полностью виртуальные/цифровые товары, например: программное обеспечение, музыка, аудиокниги, фильмы) и услуги (консалтинг, обучение и развлечения).</p> <p><i>Электронное обеспечение</i> оптовой и розничной торговли</p>

Рис. 2.2. Традиционные формы международных операций: группа «Товар»

*Ноу-хау (know-how)* – затруднения с поставкой товара в принимающую страну – тарифные и нетарифные барьеры; проблемы с транспортировкой приводят к переходу от продаж товара к продажам идей товара или концепций бизнеса – международный лицензинг, франчайзинг и инжиниринг (рис. 2.3).

Группа «НОУ-ХАУ»	
Подходящие методы операций	Типичные предметы сделок для этой группы
Сборочное производство за рубежом	
[1], [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Машины, оборудование и т. п. B2B-товары</li> </ul>
Лицензинг (продажа лицензий)	
[1], [2], [3], [4]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Машины, оборудование и т. п. B2B-товары;</li> <li>• сырье, полуфабрикаты и расходные B2B-товары;</li> <li>• документарные (кодифицированные) формы интеллектуальной собственности (патенты, ноу-хау, торговые марки);</li> <li>• персонализированные формы интеллектуальной собственности (например, привлекаемые по временным контрактам менеджеры/специалисты);</li> <li>• консалтинговый/строительный инжиниринг;</li> <li>• маркетинг, менеджмент и иные бизнес-услуги/функции</li> </ul>
Франчайзинг	
[1], [2], [3], [4], [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Машины, оборудование и т. п. B2B-товары;</li> <li>• сырье, полуфабрикаты и расходные B2B-товары;</li> <li>• документарные (кодифицированные) формы интеллектуальной собственности (патенты, ноу-хау, торговые марки);</li> <li>• персонализированные формы интеллектуальной собственности (например, привлекаемые по временным контрактам менеджеры/специалисты);</li> <li>• консалтинговый/строительный инжиниринг;</li> <li>• маркетинг, менеджмент и иные бизнес-услуги/функции</li> </ul>
Зарубежное производство по контракту	
[1], [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сырье, полуфабрикаты и расходные B2B-товары;</li> <li>• технологическое знание, интеллектуальная собственность, знание маркетинга/менеджмента;</li> <li>• машины, оборудование и т. п. B2B-товары;</li> <li>• сырье, полуфабрикаты и расходные B2B-товары</li> </ul>
Инжиниринг	
[1], [6], [7]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консалтинговый инжиниринг</li> <li>• Проектный инжиниринг</li> <li>• Строительный или конструкционный инжиниринг</li> </ul>

Рис. 2.3. Мутировавшие, или усложненные, формы международных операций: группа «Ноу-хау»

*Прямые зарубежные инвестиции (foreign direct investment, FDI)* – производство/маркетинг товара осуществляются в принимающей стране с разной степенью повышения ценности товара (от зарубежной сборки до полного технологического цикла создания конечного товара); прямые зарубежные инвестиции – от долей участия в совместных предприятиях за рубежом до создания 100 %-ной промышленной собственности за рубежом (рис. 2.4).

Группа «ПРЯМЫЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»	
Подходящие методы операций	Типичные предметы сделок для этой группы
	Контрактное совместное предприятие Акционерное совместное предприятие Дочернее предприятие Филиал Стратегический производственный, торговый или НИОКР-альянс
[1], [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Машины и оборудование и прочие конечные В2В-товары;</li> <li>• сырье, полуфабрикаты и расходные В2В-товары;</li> <li>• потребительские товары всех классов;</li> <li>• технологическое знание, интеллектуальная собственность, знание маркетинга/менеджмента;</li> <li>• документарные, или кодифицированные, формы интеллектуальной собственности (в том числе патенты, ноу-хау, торговые марки, копирайт);</li> <li>• персонализированные формы интеллектуальной собственности (например, привлекаемые по временным контрактам менеджеры/специалисты);</li> <li>• консалтинговый/проектный/строительный инжиниринг;</li> <li>• маркетинг, менеджмент и иные бизнес-услуги/функции;</li> <li>• бытовые услуги;</li> <li>• туристические, отельные, ресторанные и родственные им услуги;</li> <li>• полностью виртуальные/цифровые товары (например, программное обеспечение, музыка, аудиокниги, фильмы) и услуги (консалтинг, обучение и развлечения)</li> </ul>

Рис. 2.4. Мутировавшие, или усложненные, формы международных операций: группа «Прямые зарубежные инвестиции»

*Аренда (lease)* – международные арендные отношения по поводу перехода прав пользования средствами производства – разновидности лизинга; ноу-хау менеджмента/маркетинга – управленческий контракт (рис. 2.5).

Группа «АРЕНДА»	
Подходящие методы операций	Типичные предметы сделок для этой группы
	Операционный лизинг
[1], [5]	Машины, оборудование и пр., чаще всего сложнотехнические, конечные В2В-товары (иногда и сложные, дорогие В2С-товары)
	Финансовый лизинг
[2], [3], [4], [5]	Машины и оборудование и пр., чаще всего сложнотехнические, конечные В2В-товары, а также объекты производственно-торговой и социальной инфраструктуры
	Управленческий контракт
[1], [2], [3], [4], [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персонализированные формы интеллектуальной собственности (например, привлекаемые по временным контрактам менеджеры/специалисты);</li> <li>• туристические, отельные, ресторанные и родственные им услуги в качестве примеров передачи опыта и повышения рентабельности указанных объектов</li> </ul>

Рис. 2.5. Мутировавшие, или усложненные, формы международных операций: группа «Аренда»

### Отличительные признаки международных сделок

В отечественной практике принято делать различие между такими понятиями, как «внешнеторговая операция» и «внешнеторговая сделка» [Виды внешнеторговых..., 2015]:

♦ *внешнеторговая операция* – комплекс основных и вспомогательных видов коммерческой деятельности, т. е. набор технических приемов, последовательное применение которых способствует заключению сделок в рамках договора купли-продажи;

♦ *внешнеторговая сделка* – система контрактов технико-экономического, коммерческого, финансово-правового характера, заключенных по поводу обмена продукцией и услугами на внешнем рынке.

Каждая внешнеторговая сделка, относимая к традиционным формам международной торговли [Дегтярева и др., 2008], состоит из ряда внешнеторговых операций. По условиям такой сделки продавец (резидент одной страны) обязуется передать товар (в установленном качестве и количестве) в собственность покупателя (резидента другой страны) в обусловленные контрактом сроки и на определенных условиях, а покупатель, в свою очередь, обязуется принять этот товар и уплатить за него согласованную в контракте денежную сумму. Любая коммерческая операция (в том числе и сделка купли-продажи) приобретает характер международного торговой сделки, если формализующий ее контракт (соглашение) совершается между двумя или несколькими сторонами (юридическими/физическими лицами), являющимися резидентами в разных странах.

Формальным признаком международного характера сделки является аккредитация сторон по сделке (и уплата налогов) в разных странах. В соответствии с толкованием этого вопроса в Венской конвенции<sup>1</sup> и в Гаагской конвенции<sup>2</sup> контракт купли-продажи признается международным, даже если он заключен между сторонами одной государственной (национальной) принадлежности, но представляющие их организации (юридические лица) находятся и аккредитованы на территории разных государств. Однако этот же контракт не считается международным, если представляющие их организации находятся и аккредитованы на территории одной и той же страны. Для лучшего понимания признаков «международности» контракта/соглашения приводим соответствующую матрицу (рис. 2.6).

		Иностранный контрагент	
		Резидент отечества	Резидент другой страны
Отечественный контрагент (является резидентом)	Другой страны	Международный контракт, или соглашение	
	Отечества		Международный контракт, или соглашение

Рис. 2.6. Матрица определения «международности» контракта/соглашения

Таким образом, признаками «международное™» сделки являются:

♦ аккредитация субъектов (сторон) сделки как резидентов различных стран, где физически находятся их предприятия;

♦ осуществление платежа по сделке в валюте, являющейся иностранной, по крайней мере для одной из сторон сделки (кроме операций по методу встречной торговли);

♦ пересечение товаром (предметом сделки) границы страны экспортера (кроме реэкспортных операций, а также ряда операций встречной торговли), а для сферы услуг – пересече-

чение границы либо потребителем (международный туризм, обучение или лечение за рубежом), либо производителем услуги (зарубежные гастроли, командирование преподавателей, выезд за границу консультантов/экспертов).

Под *методом* осуществления международных операций предлагается понимать совокупность способов осуществления коммерческого обмена между ее участниками, являющимися резидентами как разных, так и одной (косвенный метод) страны.

Международные операции классифицируют как по методам, так и по формам: базовые и модифицированные. Необходимость такой классификации обусловлена тем фактом, что непрерывное движение логистических потоков через государственные границы в пределах одного метода осуществляется с использованием различных международных операций (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Отличительные признаки методов международных операций (с примерами соответствующих им форм операций)**

Метод	Форма	Описание	Признак
1	2	3	4
Прямой	Прямой экспорт/реэкспорт Прямой импорт/реимпорт	Продавец-экспортер и покупатель-импортер устанавливают контакт и проводят операцию без посредников	Отсутствие торговых посредников
Косвенный	Косвенный экспорт	Участвуют коммерческие посредники	Наличие торговых посредников

Кооперативный	Договор о совместной деятельности. Договор одного или нескольких экспортеров/импортеров с транспортно-экспедиторской компанией	Разделение транзакционных издержек и рисков международной логистики между несколькими экспортерами/импортерами	Экспортно-импортный альянс
Собственный	Экспорт/импорт, осуществляемый между расположенными в разных странах различными подразделениями одной и той же ТНК	Формально собственный экспорт-импорт ничем не отличается от прямого экспорта-импорта	Трансфертные цены. Отсутствие риска платежа
Институционально-конкурентный	Международные аукционы. Международные биржи. Международные тендеры	Требуется наличие или создание (тендерный комитет) специального института, фиксирующего качество, количество и стоимость сделки	Конкурсное установление цены. Институциональные гарантии сделки
Встречная торговля	Бартер, клиринг, свитч, встречная закупка, оффсет, байбэк, толлинг	Полная или частичная компенсация стоимости товара/услуги экспортеру товаром/услугами импортера (возможно участие нескольких сторон: оффсет, клиринг, свитч)	Неденежная или комбинированная форма расчетов
Электронный	Любые международные операции, за исключением производственных (в том числе неполного цикла) и арендных	Значительная часть операций по внешнеторговой сделке (при торговле невещными товарами — все операции) выполняются через Интернет	Все операции, кроме физической поставки, — в электронной форме

### Базовые и модифицированные методы международных операций

Поскольку под методом принято понимать способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического (теоретического) освоения (познания) действительности, то применительно к классификации методов международных операций были выделены некоторые отличительные признаки этих операций (см. рис. 2.1). Например, в случае внешнеторговой операции присутствует алгоритмически организованная совокупность приемов или операций практического освоения действительности, цель которой – получение товара импортером, а платежа – экспортером с участием посредников или без таковых.

В то же время достижение этой единой цели может быть осуществлено различными совокупностями приемов/операций. При переходе от метода к методу появляются/исчезают те или иные приемы/операции. Исходя из этого можно говорить о различных методах международных операций, требующих классифицирования.

В большинстве современных учебников речь идет только о прямом и косвенном методах международных операций (экспортно-импортных), иногда добавляется кооперативный метод. Тем не менее, памятуя о всеобщности обмена, можно расширить эту классификацию. Для сравнения возьмем электронную торговлю вещными (осязаемыми) товарами. При всем сходстве операций – от выдачи/акцепта оферты до поставки и приемки – электронная торговля имеет свой отличительный признак: электронный документооборот. Особенность ценообразования на аукционах и биржах порождает понятие «институциональноконкурентный метод».

Все перечисленные методы осуществления международных операций, в свою очередь, можно разделить на базовые и модифицированные (рис. 2.7).

*Базовые методы* – прямой, кооперативный, собственный и косвенный – традиционно применяются в экспортных и импортных операциях (включая реэкспорт и реимпорт

– сфера обратной логистики), заключающихся в исполнении двух (как совпадающих, так и не совпадающих по времени) совокупностей способов осуществления коммерческого обмена (поставки товара и оплаты товара), представленных соответственно первой и второй частями известной еще из «Капитала» К. Маркса формулы Т-Д-Т.

*Модифицированные методы* предполагают усложнение совокупности средств осуществления коммерческого обмена, объективно вызванное несогласованностью отечественного логистик-микса с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны.

Основные причины перехода от базовых к модифицированным методам международных операций в зависимости от особенностей маркетинговой среды принимающей страны показаны на рис. 2.8.

Традиционные формы международных операций			
Экспорт	Резэкспорт	Реимпорт	Импорт
↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вынужденный</li> <li>• спекулятивный</li> <li>• технологический</li> <li>• учетный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• непроданный (излишний) товар</li> <li>• дефектный товар</li> </ul>	↑
Субъекты базовых методов международных операций			
Прямой	Кооперативный	Собственный	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• акторы B2B-рынка</li> <li>• организации G2B- и G2C-рынков</li> <li>• розничные торговцы</li> <li>• отели и рестораны</li> <li>• коммивояжеры</li> <li>• покупатели телемаркетинга</li> <li>• пользователи e-торговли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXIm-консорциумы (ассоциации)</li> <li>• клубы делового сотрудничества</li> <li>• кооперативные EXIm-компании</li> <li>• сбытовые картели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• штаб-квартира и зарубежные подразделения ТНК</li> <li>• участники стратегических альянсов</li> </ul>	
Косвенный			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• транспортно-акспедиторские компании (N)</li> <li>• международные торговые дома (N, F)*</li> <li>• закупающие дома (F)</li> <li>• экспортные схемы типа «пиггибэкинг» (N)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• брокеры (N, F)</li> <li>• дистрибьюторы (N)</li> <li>• консигнаторы (N)</li> </ul>	
• компании по управлению экспортом (N)			
Объекты международных логистических товарных потоков в составе мутировавших форм международных операций			
ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ			
Товар	Интеллектуальная собственность	Прямые инвестиции	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• конечные товары</li> <li>• полностью разобранные товары — SKD</li> <li>• товары для расфасовки/упаковки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• патенты</li> <li>• ноу-хау</li> <li>• концепция бизнеса</li> <li>• опыт маркетинга</li> <li>• опыт менеджмента</li> <li>• бизнес-модель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• объекты инфраструктуры</li> <li>• уникальное оборудование</li> <li>• редкие ингредиенты</li> <li>• совместимое сырье</li> </ul>	
КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ ОБЪЕКТЫ			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• консалтинг</li> <li>• опыт менеджмента</li> <li>• опыт маркетинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уникальное оборудование</li> <li>• редкие ингредиенты</li> <li>• совместимое сырье</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетинговые услуги</li> <li>• НИОКР-услуги</li> <li>• профобучение</li> </ul>	

Примечание: \* N — отечественные; F — иностранные.

Рис. 2.7. Сокращенная карта субъектов и объектов традиционных и мутировавших форм международных операций, представленных в международных логистических потоках

Социокультурное сечение	Политико-правовое сечение	Экономическое сечение
Сечения маркетинговой среды принимающей страны, где обнаруживается рассогласование их логистически значимых измерений с компонентами исходного отечественного логистик-микса		
<b>Переключение</b>	<b>Экспорт — проблемы</b>	
Коммуникативные и финансовые проблемы в отношениях с локальными маркетинговыми посредниками и контрагентами	Торговые барьеры (тарифные и нетарифные)	Высокие логистические издержки
	Усложненные таможенные процедуры	Высокие логистические риски
<b>Переключение</b>	<b>Международный лицензинг/франчайзинг — проблемы</b>	
Нехватка технологической культуры у лицензи	Слабая защита интеллектуальной собственности (клонирование и пиратство)	Перспективное выращивание конкурентов.
Нехватка маркетинговой культуры у франчайзи		Девальвация бренда
Проблемы кросс-культурных коммуникаций в отношениях с зарубежными контрагентами	Незнание и/или непонимание различий применимого законодательства	Слабый контроль качества и финансов зарубежных контрагентов
<b>Прямые зарубежные инвестиции: от совместных до собственных предприятий за рубежом</b>		
Проблемы кросс-культурных коммуникаций	Недружелюбные действия государства в отношении иностранного бизнеса	Высокие издержки организации производственной деятельности и множественные риски в зарубежной бизнес-среде
	Локальная ксенофобия и либерализм местного законодательства к ее негативным последствиям для иностранных инвесторов	

Рис. 2.8. Основные причины перехода от традиционных к мутировавшим формам международных операций, а среди мутировавших форм – в сторону форм с увеличивающейся долей прямых зарубежных инвестиций

### Традиционные и мутировавшие формы международных операций

Под формой осуществления международных операций (см. рис. 2.1, 2.3) предлагается понимать системную и, как правило, документарно формализованную организацию/структуру отношений международного коммерческого обмена. Выбор наиболее приемлемой формы международной операции зависит от природы объекта сделки, стратегического маркетингового решения экспортера (импортера), а также от рассогласования отечественного логистик-микса с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны. Эти рассогласования, помимо логистических рисков, обеспечивают дополнительный вклад логистических издержек в конечную цену товара и тем самым влияют на его конкурентоспособность в принимающей стране.

К традиционным формам международных операций предлагается относить экспортно-импортные операции, осуществляемые любым из четырех методов (см. табл. 2.1, рис. 2.1). Все прочие формы международных операций относятся к превращенным<sup>3</sup>, или мутировавшим, формам международных бизнес-операций.

В трехуровневой управленческой иерархии (стратегический – оперативный – тактический уровни), входящей в модифицированную HBS-модель, адаптированную [Международный..., 2007, с. 158,] к задаче формулирования международной маркетинговой стратегии, собственно выбор подходящей (квазиоптимальной) международной операции относится к уровню оперативных менеджерских решений. Логистические аргументы при принятии таких решений весьма весомы, так как внешнеторговый контракт включается практически во все международные операции, а его исполнение в значительной степени зависит от меж-

дународной логистики. Оперативные решения в кросс-граничной области некоторой ветки глобальной сети поставок как в теоретическом, так и в практическом плане ведут к поиску подходящего сочетания метода/ формы международной операции, и потому оправданно существование единого методологического подхода и включения темы о формах/методах международных операций в такие предметы, как «Международный логистический менеджмент», «Международная логистика» и «Международное коммерческое дело».

## 2.2. Традиционные формы международных операций

Международная торговля, опирающаяся на экспортно-импортные операции, является традиционной и одной из основных форм глобальной интеграции цепей поставок. Через торговлю реализуется международное разделение труда, требующее развития обратного процесса кооперации и порождающее встречные логистические эффективные и результативные потоки, обеспечивающие мирохозяйственную интеграцию. Через международное развитие интеграционных процессов в глобальных цепях поставок происходит реализация итогов международного разделения труда, главным образом за счет развития традиционных методов экспортно-импортных операций.

Известно, что при экспорте страна получает выгоду, измеряемую разницей между более высокой мировой ценой и более низкой внутренней ценой производства/добычи. При импорте, напротив, происходит экономия внутренних затрат на основе отказа от национального производства того или иного вида товара, так как цены на ввозимые из-за рубежа товары ниже по сравнению с издержками их производства внутри страны. Так или иначе, но материальные логистические потоки, проходя из одной страны в другую, должны быть опосредованы актами международной купли-продажи, формализуемыми в виде экспортных/ импортных операций.

### Общие сведения об экспортных/импортных операциях

Международные сделки купли-продажи товаров относятся к традиционным формам международных операций. По условиям подобных сделок продавец (резидент одной страны) обязуется передать товар в собственность покупателя (резидента другой страны) в обусловленные контрактом сроки и на определенных условиях, а покупатель, в свою очередь, обязуется принять этот товар и уплатить за него согласованную в контракте денежную сумму. Эти сделки, исходя из направления движения товара и платежей, а также из предшествующей истории происхождения и движения данного товара, известны под терминами «экспорт» и «импорт», а также «реэкспорт» и «реимпорт». Две последние операции относятся также к операциям обратной логистики.

Экспорт и импорт имеют место тех случаях, когда происходит переход прав собственности между резидентами и нерезидентами независимо от соответствующих физических перемещений товаров через границы [Национальные счета..., 2006]. Однако существуют *три исключения*, которые требуют условного предположения о переходе прав собственности:

- ◆ финансовый и операционный лизинг;
- ◆ поставки между филиалами одного и того же предприятия;
- ◆ товары, направляемые для значительной переработки или ремонта.

Побудительными мотивами к началу и развитию экспортной деятельности компании-производителя могут послужить:

- ◆ общая задача повышения совокупной доходности бизнеса при наличии незагруженных производственных мощностей;
- ◆ снижение спроса на собственную продукцию и/или рост конкуренции (в том числе и за счет импортируемых товаров) на внутреннем рынке;
- ◆ возможность продления жизненного цикла товаров (ЖЦТ) собственного производства за счет его экспорта на рынки-аутсайдеры, где эти товары могут считаться относительно инновационными и находиться на стадии роста ЖЦТ;
- ◆ стремление «снять сливки» на зарубежных рынках за счет временно повышенных цен в силу неудовлетворенного спроса на экспортируемые фокальной компанией товары;

- ◆ выполнение задач риск-менеджмента, состоящих в сглаживании резких колебаний спроса и снижении коммерческих рисков за счет национально-географической диверсификации целевых рынков;
- ◆ обеспечение признания компании за рубежом и создание позитивного международного имиджа для перспективного глобального продвижения торгового имени и брендов отечественной компании;
- ◆ реакция на коммерческие запросы, поступающие из-за рубежа;
- ◆ получение твердой наличной валюты и за счет этого – повышение ликвидности суммарных активов компании;
- ◆ получение дополнительного коммерческого эффекта за счет использования более дешевых отечественных факторов производства и ресурсного потенциала, обеспечивающих дополнительное конкурентное преимущество;
- ◆ стремление быстрее, чем на внутреннем рынке, покрыть расходы на НИОКР при создании инновационных товаров, обогнавших уровень развития отечественной инновационной системы и не находящих должного спроса на внутреннем рынке;
- ◆ приобретение ценного знания в результате непосредственного присутствия на зарубежных рынках за счет проведения международного бенчмаркинга как в сфере производства, так и в сфере маркетинга;
- ◆ психологическое и экономическое ощущение менеджментом компании-экспортера состоятельности и эффективности своего бизнеса в связи с выходом фокальной компании на зарубежный рынок, что также можно считать важным международным конкурентным преимуществом.

### **Импорт**

Импорт представляет собой покупку иностранных товаров/услуг резидентными организациями/лицами отечества с целью их продажи/ потребления на национальном (внутреннем) рынке или «ввоз товара в Российскую Федерацию без обязательства об обратном вывозе» [Об основах..., 2003].

В случае импортных операций (за исключением, пожалуй, институциональных и корпоративных международных закупок, а также институционально-конкурентных методов международной торговли – аукцион, биржа, тендер) покупатель-импортер играет менее активную, хотя и решающую роль. Это характерно для современной конъюнктуры мирового рынка как «рынка покупателя», которая типична (за малыми исключениями: например, стратегические топливно-сырьевые и редко встречающиеся в природе сырьевые товары) для основной совокупности мировых товарных рынков. Поэтому как в отечественной, так и в зарубежной прикладной литературе, посвященной экспортно-импортным технологиям, импорту уделяется намного меньше места.

Отечественная импортирующая компания-покупатель обычно стоит перед необходимостью решения следующих трех задач:

- 1) установление компромисса при выборе импортируемого товара по критерию «цена – качество»;
- 2) минимизация риска сделки за счет:
  - проверки надежности контрагента;
  - тщательной разработки тела контракта и введения эффективных защитных статей/параграфов;
  - принятия рациональных решений по международной логистике, в том числе: а) выбор конкретного условия Инкотермс; б) приведение упаковки и маркировки в соответствие с требованиями принимающей страны и условиями транспортировки/ хранения на пути следования товара до выполнения условий поставки; в) выбор перевозчика и заключе-

ние контракта на перевозку, если это требуется по согласованным с экспортером условиям Инкотермс; г) выбор формы платежа по контракту, адекватной степени риска; д) страхование груза, если это требуется по согласованным с экспортером условиям Инкотермс; е) страхование сделки, если это катастрофически не снижает конкурентоспособность импортируемого товара;

3) юридическая экспертиза – проверка соответствия сделки правовому режиму отечества, а именно:

- выявление необходимости получения импортной лицензии;
- расчет добавки на инвойсную цену нерастаможенного товара импортной пошлины,

НДС, акциза и сборов.

Компания-импортер при конкретизации задуманной импортной операции может делать выбор среди следующих основных вариантов поиска необходимой коммерческой информации и дальнейшего развития международной торговой сделки:

- ◆ самостоятельно искать иностранного экспортера (например, используя традиционные, обычно специализированные СМИ и сайты Интернета, международные выставки и ярмарки, бизнес-контакты имеющихся контрагентов фокальной компании<sup>4</sup>);

- ◆ делать коммерческие запросы в отечественные посреднические экспортно-импортные фирмы (торговые дома) или направлять их к иностранным закупающим торговым посредникам (агентам, консигнаторам, дистрибьюторам), а также в представительства аккредитованных в отечестве фирм и банков;

- ◆ обращаться в негосударственные/общественные организации, призванные облегчать установление международных торговых отношений: торгово-промышленные и торговые палаты, клубы и ассоциации делового сотрудничества;

- ◆ участвовать в работе международных аукционов, бирж, торгов;

- ◆ создать консорциум или фирму из заинтересованных отечественных компаний для выполнения всех (основных и вспомогательных) импортных операций и получения общей выгоды (например, от увеличения объемов совокупного импорта).

### **Прямой экспорт**

Международная или еще только интернационализирующаяся компания, если позволяют ее ресурсы, может осуществлять прямой экспорт, т. е. проводить экспортные операции самостоятельно, без посредников. При этом экспорт является прямым, даже если эта компания продает товар не конечному покупателю, а *зарубежному посреднику*. В этом случае международная компания напрямую заключает международные контракты купли-продажи с зарубежными покупателями, для чего она создает экспортный отдел (или отдел международного маркетинга) и укомплектовывает его собственным персоналом.

На основе известной классификации [Герчикова, 2001] можно обозначить объективные причины, обуславливающие возможность и целесообразность прямого экспорта:

- ◆ специализация экспортера на скоропортящихся товарах, поставляемых в специализированные магазины и рестораны;

- ◆ специализация экспортера на доставке розничных товаров, выбираемых и заказываемых/оплачиваемых через Интернет, а также на е-аукционах;

- ◆ наличие у компании-экспортера на внешних бизнес-рынках постоянных покупателей промышленного/сельскохозяйственного сырья, которым в силу специфики применяемых технологий переработки важно постоянство консистенции сырья;

- ◆ потребность в высококвалифицированной организации экспорта крупногабаритного и дорогостоящего оборудования, которая доступна лишь специалистам компании-производителя;

- ◆ организация обеспечивающего экспорта, покрывающего потребности зарубежной компании (собственного филиала, дочерней компании или совместного предприятия) в поставках материалов, узлов и комплектующих изделий, необходимых для их работы;
- ◆ организация экспорта в собственную розничную сеть за рубежом, созданную на территории принимающих стран (*IKEA, K-Raut a*);
- ◆ участие в международных стратегических альянсах, требующих, как правило, прямых поставок сырья и полуфабрикатов, комплектующих изделий и деталей для организации производства;
- ◆ высокий технический уровень и сложность экспортных товаров, в особенности комплектного оборудования, судов, самолетов, а также специализированных конструкций;
- ◆ необходимость допродажных непосредственных контактов между продавцом и покупателем на стадии проектирования и разработки технико-экономических параметров оборудования с целью учета требований покупателя и последних достижений науки и техники;
- ◆ необходимость обеспечения непрерывного допродажного и послепродажного обслуживания, дополняющего экспорт сложных агрегатов и технологических систем, требующего прямой связи между производителем (продавцом-экспортером) и покупателем (пользователем-импортером);
- ◆ специфика межгосударственной торговли оружием, военными материалами и товарами так называемого «двойного применения».

При самостоятельной организации операций прямого экспорта компании часто сталкиваются с кадровыми проблемами. Дело в том, что работники экспортного отдела должны квалифицированно разбираться в таких довольно сложных вопросах международной логистики, как:

- ◆ подготовка и представление таможенной документации;
- ◆ выбор страховщика и собственно уровень страхования груза;
- ◆ анализ альтернативных международных перевозчиков;
- ◆ сравнение условий транспортно-экспедиторских операций;
- ◆ проведение стратегического маркетингового планирования;
- ◆ разработка мероприятий маркетинговой тактики и их увязка с конкретными типами международных операций, что необходимо для реализации выбранных руководством компании международных маркетинговых стратегий.

Все это требует значительных затрат от компании по подготовке и оплате высококвалифицированных кадров и становится целесообразным лишь при достижении компанией достаточно большого объема экспорта и регулярности его осуществления.

Для осуществления сделок по методу прямого экспорта компания-экспортер обычно продает свои товары торговым посредникам-оптовикам (например, дистрибьюторам или закупающим домам), резидентно расположенным на рынках принимающей страны. Несмотря на то что в цепочке ценности «производитель – покупатель» указанные оптовики (часто принимающие организационно-правовую форму локальных экспортно-импортных компаний) действительно играют роль посредника, метод осуществления экспортной операции остается *прямым*, поскольку все рутинные этой международной бизнес-операции выполняются экспортером, который также несет на себе все риски экспорта.

Контрактные отношения (например, дистрибьюторское соглашение) компании-экспортера с локальным зарубежным дистрибьютором могут быть заключены как при помощи отечественного или зарубежного агента, так и напрямую. Вошедший в соглашение дистрибьютор покупает товар у компании-экспортера за свой счет для дальнейшей перепродажи на локальном зарубежном рынке. Таким образом, маркетинговый опыт международного

дистрибьютора позволяет компании-экспортеру получить недостающую стратегическую стержневую компетентность в международном бизнесе, снизить риск ее работы на зарубежном рынке и увеличить общий объем продаж.

Следует отметить, что чаще всего контроль за рынком ослабляется, поскольку с конечными покупателями работает только дистрибьютор. В то же время все международные логистические транзакционные издержки и риски остаются на стороне компании, самостоятельно работающей по методу операций прямого экспорта.

В случае усиления экспортной деятельности фокальной международной компании становится оправданным осуществление прямого экспорта через экспортное торговое дочернее предприятие (*export trade subsidiary*). Иными словами, происходит вынос «форпоста» маркетинговой деятельности непосредственно на зарубежный рынок. По сравнению с экспортным отделом внутри отечественной компании дочернее предприятие дает выигрыш в снижении экономических рисков, поскольку является независимым центром прибыли (*independent profit center*).

Кроме того, оно может иметь ряд налоговых льгот, получать дополнительное местное финансирование и находиться в непосредственном контакте с покупателем, что не может не повысить его экономическую эффективность. Особенно важно это с точки зрения российского экспортера для вхождения на такие сложные для отечественных компаний рынки, как рынки Латинской Америки, Юго-Восточной Азии и Африки.

В случае если для отечественной материнской компании особенно важен контроль за рынком, то она переходит от идеи учреждения локальной дочерней компании к созданию на этом рынке зарубежного торгового филиала (*foreign trade branch*). Подобный филиал проводит на данном рынке все продажи, дистрибуцию и продвижение товаров фокальной международной компании, осуществляя продажи экспортируемых товаров локальным оптовым торговцам, дистрибьюторам, оптовикам (*wholesaler*), дилерам (*dealer*). Все эти коммерческие посредники<sup>5</sup> независимо от их названия являются начальным звеном в сети дистрибуции зарубежного рынка и, следовательно, должны располагать складскими помещениями и оборудованием, необходимыми для хранения и обработки товаропотоков, а также движения запасных частей и проведения ремонтных работ.

Ниже приведены краткие характеристики тех зарубежных покупателей, экспортные продажи которым обычно ведутся по методу прямого экспорта:

- ◆ компании, закупающие бизнес-товары на B2B-рынках; например, международная инжиниринговая компания, выступающая перед покупателем (заказчиком) генподрядчиком, собирающим (часто в различных странах) субподрядчиков для выполнения сложного проекта;
- ◆ неприбыльные институциональные организации – государственные органы, муниципалитеты или общественные институты;
- ◆ крупные (как правило, международные или транснациональные) сети розничной торговли;
- ◆ отели и рестораны – в случае закупки скоропортящихся деликатесов, свежих ягод, овощей и фруктов;
- ◆ компании, осуществляющие национальную розничную каталожную торговлю по почте или с использованием телемаркетинга;
- ◆ физические лица, являющиеся конечными покупателями через Интернет у международных розничных e-торговцев;
- ◆ физические лица – участники аукционной и биржевой e-торговли через Интернет.

Прямой экспорт предполагает, что компания-производитель (или ее отечественный уполномоченный дистрибьютор) берет на себя все экспортные функции, большая часть которых может быть отнесена к международной логистике. Важнейшими из них являются:

- ◆ получение экспортной лицензии (при необходимости);
- ◆ экспортная упаковка и маркировка товара;
- ◆ выпуск экспортной товаросопроводительной документации<sup>б</sup> на языке, принятом импортером (в том числе инвойс, упаковочный лист, сертификаты и др.);
- ◆ таможенная очистка для экспорта (при необходимости) и очистка по безопасности;
- ◆ выдача оферты (возможно, анализ и акцепт контрoferты);
- ◆ заключение контракта на перевозку (если это требуется по выбранному условию Инкотермс);
- ◆ сопровождение контракта;
- ◆ рассмотрение и удовлетворение рекламаций в соответствии с условиями контракта и организация операций обратной логистики.

При условии положительного заключения отдела маркетинга о целесообразности вхождения на рынок одной из стран с товарной номенклатурой данной компании ее менеджмент, принимая решение о начале прямого экспорта, требует ответов на следующие вопросы:

- ◆ обладает ли менеджмент достаточной компетентностью в сфере организации международных маркетинговых исследований, планирования и учета экспортных операций?
- ◆ обладает ли менеджмент достаточной компетентностью в области организации и техники экспортных операций?
- ◆ обладает ли менеджмент достаточной лингвокоммуникативной компетентностью – письма, чтения и говорения – для самостоятельного осуществления коммуникации с контрагентами принимающей страны?

Основными *преимуществами* прямого экспорта, с точки зрения компании-экспортера, являются:

- ◆ повышение экономической эффективности экспорта, поскольку сокращаются издержки экспорта на сумму комиссионного вознаграждения отечественному посреднику;
- ◆ снижение рисков и зависимости операционных результатов коммерческой деятельности от возможной недобросовестности или недостаточной компетентности отечественных посредников;
- ◆ появление возможности создания за рубежом позитивного имиджа компании-экспортера и ее брендов;
- ◆ обеспечение постоянного присутствия компании-экспортера на зарубежном, локальном рынке, позволяющее учитывать и своевременно реагировать на изменения конъюнктуры.

К основным *недостаткам* прямого экспорта относятся:

- ◆ значительное отвлечение кадровых и финансовых ресурсов на организацию собственной экспортной деятельности;
- ◆ значительные логистические транзакционные издержки (особенно в начальный период);
- ◆ принятие страновых логистических рисков (экономические, политические, правовые и социальные неблагоприятные изменения и/или недостаток релевантной информации, а также кросс-культурные различия в традициях и обычаях ведения бизнеса в разных странах);
- ◆ принятие операционных логистических рисков (подготовка экспортной документации, затаможивание и страхование грузов, экспортная упаковка и маркировка, фрахтование

грузоперевозчика и отгрузка, неудачная идентификация и выбор зарубежных контрагентов, недостаток квалификации и опыта менеджеров-логистов в сфере международной торговли);

- ◆ принятие валютно-финансовых рисков.

### **Интракорпоративный экспорт**

*Интракорпоративный*, или *собственный*, экспорт представляет собой экспортную операцию (как правило, проводимую без посредников), в которой товар (услуга) поставляется собственному подразделению компании-производителя (продавца), находящемуся непосредственно на зарубежном рынке. Это может быть международная операция, реализуемая между головной компанией (штаб-квартирой ТНК) и одним из ее зарубежных подразделений. По определению эта операция служит в основном для В2В-рынков. Впрочем, сюда же можно отнести и поставки в транснациональные розничные сети от их собственных заводов-производителей.

Основная причина отнесения этой международной операции (экономически – внутрифирменной передачи собственности) к экспорту – пересечение государственных границ со всеми вытекающими из этого факта задачами и проблемами международной логистики. В рамках такого зрелого примера международной экономической и политической интеграции, как Европейский союз (ЕС), собственный экспорт исчезает по определению вместе с поэтапным исчезновением в рамках ЕС обособленных национальных таможенных территорий стран – членов ЕС.

Основными *преимуществами* собственного экспорта являются:

- ◆ единая система внутрифирменных стандартов и процедур, облегчающая логистику собственного экспорта;
- ◆ непосредственный и быстрый контакт с конечным «покупателем», что обеспечивает тесную кооперацию «экспортер – импортер»;
- ◆ надежная обратная связь, необходимая для постоянной модификации характеристик товаров;
- ◆ максимальный контроль над развитием зарубежного подразделения, что особенно важно для специальных (технологических и комплементарных) товаров;
- ◆ возможность трансфертного ценообразования, иногда обеспечивающего эффективное и эффективное «налоговое планирование» и рост общего потока прибыли ТНК.

*Недостатком* собственного экспорта следует считать рост логистических рисков и издержек, обусловленных:

- ◆ бюрократическими барьерами и организационными недостатками, часто свойственными крупным, географически распределенным ТНК;
- ◆ конфликтами интересов зарубежных филиалов в рамках типичного для ТНК противоречия «центр – периферия»;
- ◆ спорами по созданию буферного складского запаса, который важен для бесперебойного производственного или торгового процесса;
- ◆ потребностью в содержании большого и затратного штата в штаб-квартире ТНК, а также существенных инвестиций и эксплуатационных затрат на специализированные информационные технологии и системы.

### **Косвенный экспорт**

Недостатки прямого экспорта для экспортера во многом состоят в принятии на себя дополнительных международных логистических издержек и рисков. Это особенно значимо для экспортеров-новичков из сферы малого и среднего бизнеса. Все это приводит, по край-

ней мере на начальном этапе интернационализации бизнеса, к пониманию целесообразности применения международных операций типа *косвенный экспорт*.

Основной особенностью косвенного экспорта является включение опытных в организации экспортных/импортных операций коммерческих посредников. Речь идет о таких «чистых» коммерческих посредниках международных торгово-посреднических операций, как агенты (*agent*), дистрибьюторы (*distributor*) и консигнаторы, или консайни (*consignee*). Тем не менее необходимо различать зарубежных посредников (дистрибьюторы и консигнаторы, аккредитованные и физически находящиеся за рубежом) и отечественных посредников (дистрибьюторы и консигнаторы, аккредитованные и физически находящиеся в отечестве). Первые – агенты операций прямого экспорта, вторые – косвенного. Что касается агентов, то их аккредитация/местонахождение не влияет на определение метода и (если они действуют в рамках письменного агентского соглашения) может отражаться в правах и обязанностях соответственно принципала и агента. Фасилитаторами интеграции глобальных цепей поставок следует считать и тех и других.

Такие посредники являются *резидентами отечества* компании-экспортера (в том числе аккредитованными иностранными компаниями; например закупающие дома). Такие посредники на возмездной основе (комиссионные) оказывают определяемый соответствующим соглашением комплекс услуг международного маркетинга, а также принимают на себя все риски и рутинные операции, связанные с функциями международной логистики. Важнейшим нематериальным активом, привносимым посредниками в осуществление международных сделок, является их *знание*; иными словами, компетентность работы с технологиями международной логистики, а также знание законов, правил и обычаев международной торговли и особенностей рынков принимающих стран.

Размеры, организационные структуры и наименования посредников в косвенном экспорте весьма разнообразны. Среди них, судя по международному опыту<sup>7</sup>, можно отметить, например, *компании по управлению экспортом* (*export management company*, EMC), *торговые дома* (*trading house*), *закупающие дома* (*buying house*) и *брокеров* (*broker*).

В России это экспортно-импортные посреднические фирмы, как правило, имеющие товарно-рыночную специализацию. Наиболее крупными экспортными (импортными) торговцами, через сети которых проходят как собственные, так и товары других производителей, являются японские универсальные торговые дома – сого сёся (*shoga shosha*). Очень часто торговые дома создаются специально для обслуживания международной торговли, нацеленной на отдельные регионы. В свое время англо-голландская компания *Unilever* учредила с такой целью компанию *United Africa Company*, а европейский капитал создал в Гонконге торговую компанию *JardineMatheson*, через которую осуществляет экспорт в Юго-Восточную Азию.

Более половины международного товарного обмена осуществляется при содействии торговых посредников, т. е. с точки зрения классификации основных методов международной торговли, независимых от производителей и потребителей товаров торговых компаний, организаций и лиц, являющихся резидентами отечества компании, производящей экспортный товар. Особенно велика роль торговых посредников при сбыте стандартного промышленного оборудования, стандартизируемого промышленного сырья и конечных потребительских товаров. Кроме того, использование посредников и, следовательно, косвенных методов международной торговли часто служит предварительным этапом активных действий для интернационализирующихся компаний перед их переходом к прямому экспорту. Интерес для будущих менеджеров-логистов из отделов внешнеэкономической деятельности может представить западная типология экспортных торговых компаний (табл. 2.2).

Таблица 2.2

### Западная типология экспортных торговых компаний

Тип	Характерные признаки
Универсальные торговые компании ( <i>General Trading Companie — GTC</i> )	Выполнение разнообразных видов импортно-экспортной деятельности
Экспортные торговые компании ( <i>Export Trading Companie — ETC</i> )	Выполнение конкретной задачи роста продаж экспортеров
Федеративные (объединенные) группы экспортного маркетинга ( <i>Federated Marketing Group — FMG</i> )	Добровольное сотрудничество между компаниями-экспортерами, осуществляемое под наблюдением и управлением согласованной третьей стороны, с учетом конъюнктуры рынка
Экспортные торговые отделы многонациональных корпораций ( <i>Export Trading Divisions of Multinational Companie — MNC-ETC</i> )	Выполнение конкретных задач по импорту/экспорту, а также по торговым операциям на внутреннем рынке по планам родительских компаний
Финансово-торговые группы, поддерживаемые или аффилированные с банками ( <i>Export Trading Companies Supported by or Affiliated with Bank — Bank-ETC</i> )	Расширение традиционной банковской деятельности в сферу коммерции
Компании, торгующие сырьевыми товарами ( <i>Commodities Trading Companie — CTC</i> )	Установившаяся экспортная торговля на конкретных товарных рынках, отличающаяся скрытностью, переменчивостью и высоким риском

#### Экспортная схема «пиггибэкинг»

В международной торговле существует схема «пиггибэкинг» (*piggybacking*), или «клушничество» (*mother kenning*), которую также можно отнести к косвенному экспорту (рис. 2.9). Суть этой схемы состоит в том, что компания-производитель («наездник» – *rider*) использует канал дистрибуции, созданный более опытной компанией-экспортером («несущим» – *carrier*). Одним из условий осуществления такой практики является родственный, или комплементарный, характер товара «наездника» товару «несущего». Классическим примером считается экспортная кооперация в компании *Singer* (традиционный основной товар – швейные машинки) с производителями тканей, прикладов, ниток, игл, машинных масел, моделей и выкроек, а также издателями модных журналов и практических пособий по кройке и шитью. В настоящее время эта практика часто трансформируется в создание так называемых торговых стратегических бизнес-альянсов (*strategic business alliance*).

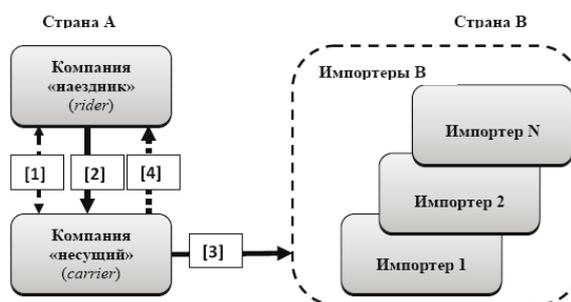


Рис. 2.9. Упрощенная схема косвенного экспорта типа «пиггибэкинг»

Основные (без финансовых и транспортных) взаимосвязи акторов на вышеприведенной схеме имеют следующий вид:

[1] – заключение соглашения об экспортном «пиггибэкинге» между компаниями «наездник» и «несущий»;

[2] – Компания «наездник» передает на территории Страны А свои (обычно комплементарные) товары Компании «несущий» для дальнейшего экспорта в Страну В;

[3] – Компания «несущий» осуществляет экспорт своих основных товаров вместе с комплементарными товарами Компании «наездник» в Страну В;

[4] – Компания «несущий» осуществляет расчет с Компанией «наездник» за ранее поставленные товары [2].

Схема «пиггибэкинг» применяется для включения в разработанный «несущим» канал дистрибьюции группы товаров, производимых различными компаниями. Товары должны дополнять, а не конкурировать друг с другом. Например, *General Electric* и *Borg-Warner* через схему «пиггибэкинг» просто расширили товарный ряд в каналах дистрибьюции на зарубежных рынках. В то же время компания *Pillsbury Co.*, когда ее продажи стали падать и эффективность канала дистрибьюции снизилась, насытила этот канал новым ассортиментом, начав продавать за рубежом расфасованные (упакованные) продовольственные товары и сельскохозяйственную технику, произведенные другими американскими компаниями. Доход «несущего» образуется из дисконта, предоставляемого «наездником». Также возможен и вариант получения «несущим» комиссионных от «наездника». Иногда к схеме «пиггибэкинг» подталкивают страновые риски, делающие *прямое* вхождение иностранной компании на рынок проблематичным в силу определенной политической напряженности между страной-импортером и страной-экспортером. Часто схема «пиггибэкинг» соответствует политике использования собственных торговых марок (*private labels*) розничных сетей, где бренд производителя не виден.

К основным аргументам в пользу принятия решения об уступке в цене в пользу отечественного (или аккредитованного в отечестве иностранного) посредника при построении экспортной торговли по косвенному методу относятся:

- ◆ нехватка экспортных компетентностей в целом у менеджмента производящей и/или предлагающей товары на экспорт компании;

- ◆ стремление неопытного экспортера к экономии на маркетинговых исследованиях за счет использования опыта посредников по прецедентам, которые были с товарами-аналогами других экспортеров;

- ◆ недружественное отношение населения и/или влиятельных политических сил принимающей страны к иностранным брендам вообще или к брендам, ассоциируемым с определенными странами (геополитический риск), – вхождение через закупающую посредническую компанию принимающей страны.

Повсеместная практика обращения к косвенному экспорту обусловлена теми *преимуществами* у которых международные операции такого типа предоставляют производителям/продавцам экспортных товаров, а именно:

- ◆ легкость вхождения на зарубежный рынок для производителя-экспортера благодаря компетентности посредника в области международной торговли;

- ◆ повышение скорости оборота капитала производителя-экспортера;

- ◆ возможность превращения посредников в источники ценной рыночной информации (в том числе необходимой для сравнения качества и конкурентоспособности товаров производителя-экспортера);

- ◆ избавление производителя-экспортера от необходимости инвестировать в организацию сети дистрибьюции на территории принимающей страны;

- ◆ возможность (в случае дистрибьюторов) привлечения капитала крупных фирм-посредников для финансирования сделок на основе как краткосрочного, так и среднесрочного кредитования и снижения собственного кредитного риска;

- ◆ аутсорсинг логистических функций (включая подготовку и ведение экспортного документооборота) освобождает от необходимости дополнительных финансовых и кадровых ресурсов;
- ◆ освобождение от рутинной и первоначально вызывающей серьезные затруднения работы, связанной с исполнением экспортного документооборота;
- ◆ обеспечение проникновения на рынки, недоступные для установления прямых контактов (случай иностранного закупающего дома, аккредитованного в отечестве производителя-экспортера).

*Недостатки* косвенного экспорта (как и иных форм международных операций в рамках косвенного метода) проявляются в том, что производитель-экспортер:

- ◆ лишается непосредственных контактов с зарубежным рынком и первичной маркетинговой информации (важнейший недостаток косвенного метода международной торговли);
- ◆ не получает контроля над рынком и не развивает необходимую компетентность;
- ◆ не нарабатывает на зарубежных рынках позитивный имидж;
- ◆ не всегда получает должное внимание к своему товару от посредника и поэтому не достигает потенциально возможного объема продажи и доли рынка.

### **Кооперативный экспорт**

В некоторых случаях малые и средние компании, чтобы получить экономию на издержках по организации экспорта, разделить международные логистические риски и объединить экспортный опыт, создают специальный *экспортный консорциум (export consortium)*, в рамках которого каждая компания сохраняет свою самостоятельность. Экспортные консорциумы являются временными союзами юридических и хозяйственно самостоятельных компаний, создаваемых для экономически эффективного проведения экспортных операций. Состав консорциума определяется его основными задачами: в него могут входить компании – производители родственных товаров, рекламные агентства, страховые компании, банки. Среди участников консорциума выбирается лидер, который обычно имеет достаточный опыт и связи для организации экспортной деятельности.

Как и в любом другом консорциуме, каждый его член принимает на себя обязательство нести солидарную ответственность по обязательствам других членов, связанных с исполнением соглашения и соответствующих международных контрактов. Это означает, что претензии (в рамках индивидуальных пределов ответственности) по поставкам, срокам и качеству экспортного товара могут быть предъявлены как лидеру, так и любому члену консорциума. Кооперативный экспорт также осуществляют и гигантские консорциумы, создаваемые для крупных проектов, требующих объединения разнородных и весьма значительных ресурсов. Выигрыш такой кооперации состоит в поисках синергического эффекта, получаемого за счет интеграции лучших стратегических стержневых компетенций участников альянса. Ярким примером стал европейский консорциум *Airbus Industry*, созданный для оказания конкуренции американской компании *Boeing* на рынке широкофюзеляжных самолетов от А-319 до гиганта А-380 и новейшего А-350.

Еще одной довольно распространенных формой экспортной кооперации является международное экспортное картельное соглашение, или экспортный картель (*export cartels*), обязывающее кооперирующихся экспортеров соблюдать совместно устанавливаемые условия торговли на каждом обслуживаемом региональном рынке: квота участника, ограничивающая во времени производство или поставки, фиксация минимальных цен продаж, разделение региональных рынков, общие условия предоставления коммерческих кредитов покупателям. Такие соглашения касаются в основном сырьевых товаров, топливно-энергетических ресурсов, сельскохозяйственной продукции. Анализ практики международной

торговли показывает, что наибольший интерес у производителей вызывает членство в экспортных картелях, поскольку последние, снижая взаимную конкуренцию производителей родственных товаров или товаров-заменителей, стабилизируют их ожидаемую прибыль. Что касается преимуществ и недостатков кооперативного экспорта, то в кооперативном экспорте, как в любой комбинированной форме, могут обнаружиться и преимущества, и недостатки его составляющих, т. е. прямого и косвенного экспорта.

#### 4рl-провайдеры логистических услуг в схеме кооперативного экспорта

Простейшей формой кооперативного экспорта можно, по крайней мере формально, считать весьма популярное среди производителей-экспортеров, вовлеченных в собственную международную торговлю без отечественных посредников, использование транспортно-экспедиторских компаний (*freight forwarder*). Обычно фрахт-форвардеры выполняют роль аутсорсера части международных логистических функций и берут на себя основные экспортные функции, а также основную часть экспортного документооборота от производителя-экспортера. Перехода собственности на экспортируемый товар на фрахт-форвардера не происходит, возможно только распоряжение в соответствии с инструкциями экспортера. Такая схема снимает с экспортера задачу исполнения всех или большинства экспортных формальностей и собственно доставку товара покупателю. (В Инкотермс 2010 такому варианту прямого экспорта соответствует базис поставки FCA.) Дальнейшее развитие популярности аутсорсинга логистических функций привело к образованию особого рода логистических посредников – провайдеров логистических услуг уровня 3рl (*third-party logistics* – сторонняя логистика) и 4рl [Бедеман, Гатторна, 2008, с. 586–606].

Следует особо отметить, что это – тот случай кооперативного экспорта, когда наряду с производителями-экспортерами в экспортную кооперацию вступают логистические компании с различными предложениями логистических услуг. В случае организации кооперативного экспорта с помощью провайдеров (рис. 2.10) отметим, что в условиях глобализации местонахождение логистических провайдеров и их банков относительно географического положения страны экспортера не играет особой роли. Международные информационные логистические потоки существуют между всеми существующими субъектами. В целях упрощения схемы на ней не показаны направления соответствующих потоков для ситуации обратной логистики.

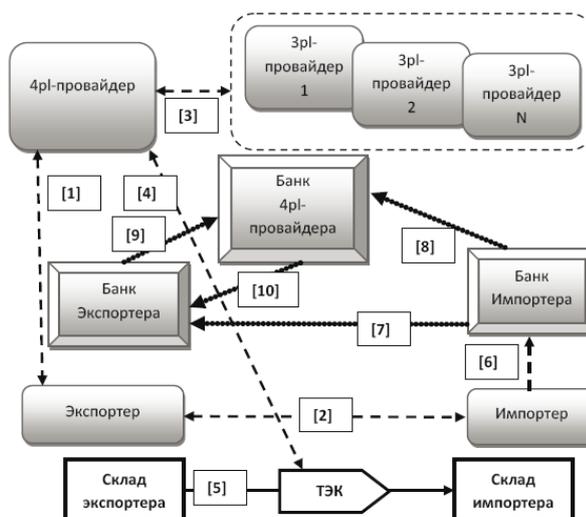


Рис. 2.10. Упрощенная организация кооперативного экспорта с привлечением провайдеров международных логистических услуг

Дадим пояснения к рис. 2.10, где показаны только те связи, которые касаются привлечения услуг логистических провайдеров.

[1] – Экспортер в результате поиска (рассылки оферт) или полученного коммерческого запроса определил подходящего покупателя (Импортера), но, не обладая достаточным опытом международной торговли или не имея сотрудников соответствующей квалификации, решил выбрать форму кооперативного экспорта с передачей ряда логистических функций 4pl-провайдеру и заключил с ним соответствующее соглашение;

[2] – Экспортер заключает контракт на поставку товара Импортеру с учетом соглашения с 4pl-провайдером [1], в котором разрешена передача исполнения логистических услуг третьим лицам (3pl-провайдерам);

[3] – заключение соглашения между 4pl-провайдером и 3pl-провайдерами;

[4] – 4pl-провайдер (сам или через 3pl-провайдера производит заключение контракта на перевозку (скорее всего, на условиях EXW или FCA);

[5] – осуществление поставки Импортеру по контракту [2];

[6] – в соответствии с условиями платежа в контракте [2] Импортер инструктирует Банк импортера произвести платеж за поставку по указанному контракту;

[7] – платеж в Банк экспортера в пользу Экспортера;

[8] – платеж в Банк 4pl-провайдера в пользу 4pl-провайдера;

[9] – в случае [7] Экспортер инструктирует Банк экспортера (не отображено) оплатить счета (инвойсы) за услуги 4pl-провайдера по выполнению контракта [2] в соответствии с условиями соглашения [1];

[10] – в случае [8] 4pl-провайдер инструктирует Банк 4pl-провайдера перевести сумму, полученную от Импортера [8], за вычетом суммы, соответствующей оплате указанных услуг 4pl-провайдера.

Популярность и развитие логистического аутсорсинга могут быть подтверждены следующими фактами. Так, по данным консалтинговой компании *Armstrong & Associates*, один лишь сегмент международных перевозок оценивался в 2013 г. в 46,2 млрд долл. Стратегическое решение об аутсорсинге логистических функций (в том числе экспортных) приняли многие компании большого бизнеса, известные своими глобальными брендами. Так, 86 % компаний из списка *Fortune 500* активно пользуются услугами 3pl-логистики; среди них: *Procter & Gamble Co* обслуживают 53 3pl-провайдера, *Nestle* – 42; *Unilever* – 36; *PepsiCo* – 35; *GM* – 51; *Volkswagen* – 42; *Ford* – 41; *Philips* – 32; *Siemens* – 30; *General Electric* – 29; *Hewlett-Packard* – 39.

В комплексных схемах аутсорсинга логистических услуг (см. рис. 2.6) фокальная компания передает по контракту (выносит на аутсорсинг) часть необходимых ей логистических функций двум или более специализированным логистическим компаниям (сторонним провайдерам логистических услуг – 3pl-провайдерам). Кроме того, она также заключает контракт с еще одной специализированной логистической компанией (4pl-провайдер), задача которой координировать и надзирать деятельность указанных 3pl-провайдерам. Возможна и схема одного контракта с 4pl-провайдером, который выполняет роль генподрядчика и организует контрактное обеспечение логистическими услугами на уровне 3pl, самостоятельно (или по рекомендациям фокальной компании) заключая контракты с необходимым числом 3pl-провайдерам. Представляется, что с учетом рисков международной логистики вхождение в такого рода контрактные отношения также привлекательно для представителей малого и среднего бизнеса.

С учетом концептуализированного в 1996 г. феномена 4pl, приведем определения 3pl-провайдерам и 4pl-провайдерам (*Lead Logistics Partner*<sup>8</sup> – LLP – Ведущий логистический

партнер) по авторитетнейшему для логистического сообщества источнику [Supply Chain Terms..., 2013].

3pl-провайдер (*Third-Party Logistics Provider*) – компания, которая обеспечивает несколько логистических услуг для ее клиентов. В предпочтительном варианте эти услуги объединяются, или пакетируются, этим провайдером.

3pl-провайдеры облегчают движение комплектующих изделий и материалов от поставщиков к производителям и конечных товаров от производителей – к дистрибьюторам и розничным торговцам. В состав предоставляемых ими услуг входят транспортировка, складирование, кросс-докинг<sup>9</sup> (*cross-docking*), управление складскими запасами, упаковка и экспедирование грузов (*freightforwarding*).

4pl-провайдер (*Four-Party Logistics Provider*) – организационная схема оказания логистических услуг, имеющая следующие отличительные черты:

- ◆ часто представляет собой отдельное юридическое лицо, учрежденное в форме совместного предприятия или долгосрочного контракта, заключаемого между основным клиентом (фокальной компанией) и одним или более партнерами;
- ◆ действует как единый интерфейс между этим клиентом и несколькими поставщиками логистических услуг;
- ◆ осуществляет организацию и управление (в идеальном случае) всеми аспектами цепи поставок клиента;
- ◆ может быть образован наиболее значимым 3pl-провайдером и входить в его уже существующую организационно-правовую структуру.

### **Операции международной обратной логистики: реэкспорт и реимпорт**

Обратную логистику (*Reverse Logistics*) часто связывают с *экстраординарными* издержками международного бизнеса – вынужденными возвратами дефектной продукции или не нашедших спроса товаров. Тем не менее к международной обратной логистике следует относиться как к неотъемлемой составляющей эффективной логистической функции, существенно повышающей конкурентоспособность цепи поставок в долгосрочной перспективе. Обратная, или возвратная, логистика предназначена для перемещения товара из точки его продажи/потребления в точку производства, чтобы восстановить его ценность или обеспечить правильную утилизацию товара. Причины возврата товара могут быть следующими [Ляманова, 2014]:

- ◆ неудовлетворенность покупателей/потребителей. Большинство производителей предоставляют право возврата товаров в течение заранее установленного периода времени, например хорошо известная система «*moneyback*»;
- ◆ развитие технологий электронной торговли через Интернет. По некоторым оценкам, до 50 % товаров возвращаются, что заставляет многие компании уделять гораздо больше внимания обратной логистике;
- ◆ скрытые, но не фатальные дефекты оборудования. Проявляются при монтаже или эксплуатации и часто связаны с трудностями пусконаладки или недостаточной квалификацией персонала покупателя, для которого прилагаемые письменные инструкции оказываются слишком сложными;
- ◆ условия гарантийного и послегарантийного ремонта/возврата/замены. Бракованные товары могут возвращаться производителям для ремонта или замены на условиях, закрепляемых в соответствующих (международных) контрактах купли-продажи;
- ◆ потеря спроса на товар (конец жизненного цикла товара). Товар на зарубежном рынке распродан не полностью, но фактически достиг конца своего жизненного цикла на данном рынке. В зависимости от контрактных условий:
  - производители должны сами забрать нераспроданный запас (реимпорт);

- покупателям разрешат реэкспорт устарелого для данного рынка товара;
- ♦ экологическая безопасность. В настоящее время помимо возврата продавцу токсичных и радиоактивных отходов проводятся операции обратной логистики по возврату упаковки (либо оборотная тара, либо на переработку).

Как уже было отмечено ранее, операции международной обратной логистики не могут быть осуществлены без формальных актов международной купли-продажи хотя бы по очевидной причине пересечения границ таможенных территорий. Международная обратная логистика по своей природе представляет собой импортные операции. Однако в силу их особенности (по направлению, а иногда и по собственности, если это возврат консигнационного товара) они рассматриваются как реимпорт.

Реимпорт – особый вид импорта, отличающийся тем, что в отечество ввозятся ранее экспортированные товары, которые не подвергались за рубежом переработке, а возвращаются в отечество, или страну происхождения, по какой-либо причине сделавшей продажу этих товаров невозможной и/или экономически нецелесообразной.

Чаще всего к *причинам реимпорта* (выявленным выше в ряду причин возникновения международной обратной логистики в целом) относятся:

- ♦ возврат ранее экспортированных товаров, которые оказалось невозможно продать за рубежом (например, в рамках международного консигнационного соглашения);
- ♦ возврат ранее экспортированных товаров, в которых были выявлены скрытые производственные дефекты или же возврат неремонтопригодных товаров, выявленных в течение гарантийного срока.

При определении обратного логистического потока используется понятие реэкспорта.

Реэкспорт – особый вид экспорта, отличающийся тем, что предметом экспорта является ранее импортированный товар, не подвергавшийся в отечестве компании-экспортера значительной переработке.

При осуществлении реэкспорта товар, как правило, не подвергается переработке. В то же время на таможенной территории производятся такие операции, как расфасовка, упаковка, маркировка, необходимые для подготовки товара в соответствии с требованиями принимающей страны. Однако такие операции не влияют на классифицирование товара.

Таможенная территория – территория, где контроль за ввозом и вывозом товаров осуществляет единое таможенное учреждение. Границы таможенной территории могут не совпадать с государственной границей страны: при таможенных союзах двух или нескольких государств, при наличии в стране свободных экономических зон, при выравнивании по соглашению граничащих государств таможенных границ (когда по географическим условиям установление таможенного контроля на пограничной территории не представляется возможным или удобным; вынос точки перехода может быть иногда отнесен на десятки километров в глубь одной из стран).

Границы таможенной территории устанавливаются правительством каждой страны. Правительство решает также вопросы о выделении из таможенной территории страны приписных складов и свободных зон, не подлежащих таможенному контролю. Если стоимость дополнительных операций по переработке товара превысила половину (50 %) его экспорт-

ной цены, то товар, согласно международной торговой практике, меняет наименование и более не считается реэкспортным, а операции по его продаже превращаются в экспортные.

В зависимости от конкретной коммерческой ситуации принято выделять четыре под-вида реэкспорта, а именно:

♦ *вынужденный реэкспорт* – возникает в тех случаях, когда ранее импортированный товар не может быть эффективно или вообще (в силу неучтенных запретов или экономических обстоятельств) не может быть продан на внутреннем рынке компании-экспортера;

♦ *спекулятивный реэкспорт* – в основном касается биржевых товаров, которые могут закупаться (часто даже не ввозиться на территорию отечества компании-экспортера) с целью дальнейшей перепродажи при прогнозируемом повышении цены на этот товар, делающем экономически эффективным его реэкспорт;

♦ *технологический реэкспорт* – типичен, например, для строительных инжиниринговых компаний при осуществлении проекта класса «под ключ», а также для компаний – производителей комплектного оборудования, т. е. для тех случаев, когда ранее импортированные (или физически/юридически не ввозимые в отечество) товары входят составными частями (узлами, модулями) в экспортную продукцию компании-экспортера;

♦ *учетный реэкспорт* – операции, осуществляемые без завоза товара в свою страну (например, с территории свободных зон и приписных складов), однако учитываемые таможенной статистикой как экспортные, экономическая эффективность которых обеспечивается за счет разницы цен на один и тот же товар на разных рынках.

Иначе говоря, к международной обратной логистике относятся только операции вынужденного и технологического реэкспорта.

## 2.3. Мутировавшие формы международных операций

Любая форма международного бизнеса (международной операций) служит основной цели – получению денежного или суррогатного «эквивалента». Последнее слово взято в кавычки, поскольку продавец ожидает получить больше, чем стоят затраченные на производство/получение ресурсы любого рода. Другими словами, мутировавшие формы международных операций представляют собой подобие операционной среды, характеристики которой определяют существенные условия инкорпорированных в эти операции внешне-торговых контрактов.

### Международные операции группы ноу-хау

Особенности маркетинговой среды принимающей страны могут оказаться неблагоприятными для экспорта с использованием его традиционных форм и соответствующих им международных логистических функций. Кросс-граничные барьеры для глобальных ветвей сетей поставок могут оказаться попросту непреодолимыми для вещных товаров не только по причине таможенных барьеров, но и в силу чисто логистических проблем.

В наше время весьма активно растет не столько продажа вещных товаров, сколько коммерческий международный трансфер нематериальных активов, причем темпы роста торговли такими активами превышают темпы роста международной торговли вещными товарами. Этот трансфер реализуется за счет группы мутировавших форм международных операций типа ноу-хау. Популярность этой группы определяется в первую очередь их низким риском для продавца [Черенков, Свиткова, 2004] и своеобразной «сверхприбылью», поскольку расходы на создание продающейся интеллектуальной собственности уже произведены и при успешном бизнесе, возможно, покрыты.

Собственно формы продаж идей товара или концепций бизнеса сводятся [Черенков, 2007, гл. 6] к международной торговле лицензиями (*licensing* – лицензинг), франчайзингу (*franchising*) и инжинирингу (консалтинговому и строительному). Иногда в эту же группу включается и зарубежная сборка (*overseas assembling*), поскольку в такой международной операции имеет место кросс-граничное движение узлов и комплектующих, сопровождаемое передачей технологий сборки, контроля качества, производственного обучения и иных действий, которые также смогут быть отождествлены с трансфером «овеществленного» ноу-хау. Важно понять, что внешне схемы международных операций – франчайзинга и лицензинга – весьма схожи, но есть и различия. Основа этого различия – бренд, который (как и бизнес-концепция) суть неотъемлемые части именно франчайзинга, а в случае лицензинга составляет важную, но факультативную компоненту лицензингового пакета.

Определим место внешнеторговых контрактов в схемах лицензинга и франчайзинга. В случае *лицензинга* в этот пакет могут быть включены поставки отдельных комплектующих изделий, которые не может производить лицензи (*licensee*), а иногда это – уловка лицензера (*licensor*), который хочет сохранить контроль над лицензи («привязать» его к себе неконтрактными способами).

Кроме того, при организации производства по лицензии за рубежом в силу относительно низких производственных издержек (например, рабочая сила и электроэнергия) международный контракт купли-продажи возникает для поставок сырья (возможно, из третьих стран). Что касается торгового франчайзинга, то в этой международной операции весь торговый ассортимент поставляется франчайзером и наличие внешнеторгового контракта необходимо. Сервисный франчайзинг потребует импорта (экспорта со стороны франчайзера) элементов интерьера, расходных материалов, сырья (ингредиенты для ресторанов и пищевой

промышленности). Что касается международного инжиниринга, то поставки вещных товаров должны иметь место по определению.

### **Международные операции группы «Прямые зарубежные инвестиции»**

Следующей формой мутировавших международных операций является перенос производственной деятельности за рубеж, т. е. переход к осуществлению прямых зарубежных инвестиций. Создание конечного товара за рубежом (непосредственно на территории целевого рынка) снимает проблемы как тарифных/нетарифных барьеров, так и недостаточной подготовленности зарубежного контрагента, оказавшегося неспособным быть лицензи или франчайзи. Диапазон организации производства за рубежом широк: от сборки конечного товара или производства по контракту до создания производственных/торговых объектов, находящихся в собственности фокальной компании.

Среди международных операций этой группы простейшей является организация различных видов зарубежного производства по контракту (*overseas contract manufacturing*). Здесь обычно необходим экспорт комплектующих изделий, уникального оборудования, а в некоторых случаях – сырья. Такой же по сути экспорт обслуживает деятельность зарубежных совместных предприятий (*joint ventures*) как акционерных<sup>10</sup>, так и контрактных, или кооперативных<sup>11</sup>. Наконец, международная операция по созданию (по схеме гринфилд<sup>12</sup> или браунфилд<sup>13</sup>) или же посредством слияний и поглощений собственных предприятий на территории принимающих стран предполагает перманентное проведение экспортных-импортных операций.

### **Международные операции группы «Аренда»**

Наиболее далекими от традиционных мутировавшими формами международных операций являются международные арендные операции. Среди них выделяют *международный лизинг (international leasing)* [Черенков, 2007, с. 302–338; Зеркалов, 2012], демонстрирующий множество выделяемых по различным критериям подвидов (например, оперативный, финансовый, экспортный, «мокрый», возвратный и т. п.) и *международный управленческий контракт (management contract)*. В первом случае происходит трансфер средств производства, отличающихся уникальностью и/или значительной ценой, а также требующихся арендатору лишь на определенный, короткий по сравнению со сроком амортизации и/или морального старения срок. Во втором случае осуществляется перенос управленческого опыта или, вернее, ноу-хау маркетинг-менеджмента от компании-управляющего, являющейся признанным авторитетом в том или ином бизнесе.

Международный лизинг включен в мутировавшие формы международных операций потому, что его реализация (правда, с известными оговорками) также соответствует основным отличительным признакам внешнеторговой операции и, следовательно, всецело зависит от выполнения международных логистических функций. Выполняется требование возмездности обмена: лизер (*leser*) получает от лизи (*leasee*)<sup>14</sup> лизинговые платежи в соответствии с выбранной и зафиксированной сторонами схемой платежей.

Передача объекта международного лизинга в пользование лизи можно отождествить с возмездной передачей материального ресурса (фактора) производства, принадлежащего лизеру, который в процессе эксплуатации переносит свою стоимость (что подтверждается необходимыми амортизационными отчислениями со стоимости получаемого по лизингу оборудования) на конечный товар/услугу, повышая ее потребительскую ценность и меновую стоимость, что, в свою очередь, реализуется на рынке принимающей страны в форме денежного эквивалента, составляющего источник лизинговых платежей. Таким образом, лизинг

выступает уже как безвозвратная передача или продажа части способности объекта лизинга создавать новую стоимость.

Аналогичным образом может толковаться лизинг средств, создающих на территории принимающей страны транспортные, образовательные, развлекательные и иные услуги. Наконец, лизинг оборудования, предусматривающий возможность выкупа последнего к концу срока лизинга по остаточной стоимости, вообще может рассматриваться как эквивалент международного контракта купли-продажи с рассрочкой платежа. Более того, лизинг часто относят к усложненным (условным) формам платежа в международном бизнесе или к так называемым «валютоэкономным формам» международных сделок, рассматривая лизинг в одном ряду с такими чисто торговыми сделками, как встречная торговля и консигнация.

## 2.4. Модифицированные методы международных операций

В целях сохранения контента классификационной табл. 2.1 рассмотрим такие распространенные в глобальных сетях поставок методы международных операций, как *институционально-конкурсный* и *электронный*.

### Институционально-конкурсный метод международных операций

Особое место среди методов международной торговли занимает торговля, проводимая через *международные аукционы, биржи* [Маклаков, 2015] и *тендеры (международные торги)* [Захаров и др., 2012]. Учитывая тот факт, что все перечисленные методы торговли предполагают необходимость участия той или иной учреждаемой (институционализируемой) организационной, постоянной (биржи и аукционы) или временной (торги и аукционы) формы, где продавцы и покупатели или их представители находятся в конкурентной позиции, предлагается называть эти методы институционально-конкурсными [Черенков, 2007, гл. 4].

Основная функция этих институтов – установление «справедливой», или признаваемой всеми потенциальными продавцами и покупателями, цены и качества на товар. Важность и универсальность этой функции может быть подтверждена следующим примером. Хотя не все сделки по биржевым товарам проводятся непосредственно на биржах (существует значительный внебиржевой рынок – ОТС), внебиржевые контракты на поставку биржевых товаров используют, как правило, цену, производную от биржевой, что устраивает обе стороны. Например, в контрактах на поставку больших партий металлов условие цены может быть сформулировано следующим образом: «цена лондонской биржи металлов +/- X%» или «цена лондонской биржи металлов на день отхода судна из порта отгрузки». В контрактах такого рода встречается много вариаций, но отправной точкой расчетной цены служит цена Лондонской биржи металлов (*London Metal Exchange*) на определенный день.

Общим для этих форм международных операций (аукционы, биржи, тендеры) является наличие выявления процедуры «победителя». Далее в соответствии с их регламентами происходит вывод объектов (лотов) аукциона или биржевых товаров со склада с последующим ввозом в страну потребления/пользования или перепродажи. Для этого проводится типичная внешнеторговая сделка. То же самое можно сказать и о тендерах (торгах).

### Электронный метод международных операций

Вступление человечества в цифровую эру породило вторжение цифровых технологий во все стороны жизни и, конечно, в международную торговлю [Черенков, 2007, гл. 5]. Интернет-средства, с точки зрения обслуживания внешнеторговых сделок, могут поддерживать практически все методы/формы международных операций. Интернет представляет в этом плане такую коммуникативно-информативную среду, посредством которой без реальных межличностных контактов осуществляется весь цикл внешнеторговой сделки (как со стороны продавца, так и со стороны покупателя):

- ◆ поиск контрагента;
- ◆ проведение переговоров;
- ◆ обмен коммерческими предложениями (офертами/контрофертами) или запросами;
- ◆ собственно вступление в контрактные отношения (этому способствовало законодательное оформление вопросов защиты частного характера информации, обеспечение интересов потребителей и подлинности электронных подписей);

- ◆ осуществление платежей (простота и надежность, несмотря на хакерские вторжения, оказались очень привлекательными сторонами расчетов через Интернет);
- ◆ сопровождение контракта;
- ◆ подготовка к арбитражному разбирательству в случае ненадлежащего исполнения сторонами своих обязанностей.

Однако вся простота и легкость, которые предоставляет Интернет, на всех вышеперечисленных этапах развития внешнеторговой (да и внутринациональной) сделки могут быть сведены на нет проблемами логистики – «ахиллесовой пятой» электронной торговли. Так, в сетях розничной торговли в России «серьезным барьером на пути развития электронной коммерции остается логистика. “Почта России” не удовлетворяет требованиям по скорости и качеству сервисов, а другие операторы не могут сравниться с ней по географии покрытия» [Полякова, 2013]. Такая же проблема отмечалась торговой платформой amazon.com, а также многими интернет-аукционами. Таким образом, без развитых международных логистических функций международная интернет-торговля, или электронная коммерция, попросту невозможна. Это касается как розничного (B2C), так и оптового (B2B) рынков, да и всех международных операций (см. рис. 2.1), к которым применим метод электронной торговли.

### **Резюме**

# Эффективный маркетинговый обмен, характерный для любой успешной международной операции, позволяет толковать любую организованную и правильно оформленную международную операцию как кросс-границный интегратор глобальных сетей (цепей) поставок.

# Холистический подход, основанный на обязательности наличия в успешных международных операциях эффективного маркетингового обмена, позволил разработать унифицированную трехмерную классификацию международных операций: 1) природа предмета внешнеторговой сделки; 2) метод международной операции; 3) форма международной операции).

# Международные операции классифицированы по методам как базовые и модифицированные, по формам – как традиционные и мутировавшие.

# В силу естественного и подтвержденного многочисленными примерами факта присутствия физического перемещения предмета внешнеторговой сделки показано, что в свете проблем и задач международной логистики центральную роль играют организация и техника внешнеторговых сделок, а именно: поиск и оценка контрагента, заключение, сопровождение и завершение международных контрактов купли-продажи.

# Маркетинговый подход позволяет обосновать и оценить критические условия для обеспечения целостности кросс-границных участков глобальных цепей поставок, а также «переключения».

# Дальнейшее развитие международной логистики привело к появлению в рамках кооперативного экспорта нового логистического актора – 4р1-провайдера, который, в свою очередь, выступает интегратором поставок логистических функций от сторонних 3р1-провайдеров, позволяя фокальной компании эффективно (результативно) и эффективно вывести на аутсорсинг почти все функции международной логистики (за исключением валютно-финансовой и строго конфиденциальной части информационно-коммуникативной), а иногда даже валютно-финансовую функцию.

## Контрольные вопросы и задания

1. Проверьте, используя различные источники, ваше понимание и существующее значение ключевых терминов настоящей главы.
2. Сформулируйте в общем виде (в форме вопросов, составляющих содержание подобия чек-листа) стратегическую задачу международной компании.
3. В чем состоит стратегическая задача менеджмента компании в рамках маркетингового подхода?
4. Сформулируйте основные вопросы, решаемые на уровне стратегических, оперативных и тактических менеджерских решений.
5. Дайте классификацию международных операций в зависимости от предмета купли-продажи.
6. Какая основная и исходная маркетинговая категория составляет сущность функционирования каналов глобальных цепей поставок? Какую роль играет данная категория для составления унифицированной классификации методов и форм международных бизнес-операций?
7. Дополните классификацию методов международных операций, используя доступные источники.
8. Классифицируйте формы международных бизнес-операций по базовым критериям, определяющим природу предмета обмена и его завершенность.
9. Назовите основные критерии, по которым сделку можно отнести к разряду международных. Выделите важнейший «формальный» признак «международности» сделки.
10. Сопоставьте определения форм и методов международных бизнес-операций и рассмотрите условия переключения от одних к другим.
11. Назовите основные черты каждой из четырех групп укрупненной классификации форм международных бизнес-операций. Выделите основные отличительные черты различных видов экспорта.
12. Почему реимпорт и реэкспорт толкуются как операции международной обратной логистики? Приведите характерные примеры реэкспорта/реимпорта, назвав вызывающие их причины.

## Примечания и комментарии

<sup>1</sup> Конвенция Организации Объединенных Наций о договорах международной купли-продажи товаров – Организация Объединенных Наций, Нью-Йорк, 2010. URL: <https://www.uncitral.org/pdf/russian/texts/sales/cisg/V1056999-CISG-e-book-r.pdf>.

<sup>2</sup> Конвенция о праве, применимом к договорам международной купли-продажи товаров (1985). URL: [http://gesetze.cisg-library.org/haag\\_1986.shtml](http://gesetze.cisg-library.org/haag_1986.shtml)

<sup>3</sup> В течение ряда лет мы использовали термин «превращенные операции». Однако для того чтобы дистанцироваться от Марксовой формулы «цена есть превращенная форма стоимости», назовем их «мутировавшими», тем более что семантически это представляется верным. Мутант – «организм, отличающийся от исходного типа каким-либо наследственным отклонением», т. е. здесь нет смены вида, а лишь мутация, что и прослеживается в мутировавших операциях, имеющих ту же цель, но получивших новые признаки.

<sup>4</sup> Здесь и далее, принимая во внимание то, что любая международная операция может рассматриваться минимум с двух точек зрения (сторон этой операции, сделки, контракта), мы доопределяем компанию, о которой идет речь, как фокальную во избежание возможной неопределенности, поскольку одна и та же международная операция купли-продажи для одной стороны выглядит как экспорт, для другой – как импорт.

<sup>5</sup> Независимый торговый посредник (физическое или юридическое лицо), который закупает товары у производителя-экспортера и затем продает эти товары локальным розничным торговцам, производителям, правительственным организациям или другим оптовым торговцам, кроме того, берет на себя все формальности, связанные с исполнением экспортно-импортных операций.

<sup>6</sup> В общем смысле под товаросопроводительным документом понимается документ, направляемый грузоотправителем с отгруженным товаром, который удостоверяет перевозку и содержит наименования и реквизиты грузоотправителя и грузополучателя, а также сведения о наименовании и количестве груза по каждому виду. Товаросопроводительные документы обычно прилагаются к расчетным документам, являющимся основанием для проведения расчетов между хозяйствующими субъектами. Перечень товаросопроводительных документов может быть разделен на три группы: транспортные документы; коммерческие документы; разрешительные документы. Подробно см.: в [Исчерпывающий список..., 2015].

<sup>7</sup> Терминология косвенного экспорта, как и международной логистики в целом, довольно разнообразна и определяется не только рекомендациями и официальными документами органов ООН (например, UNCITRAL), МТП (например, *Incoterms 2010* и модельные контракты) и ВТО, но и национальными и отраслевыми терминологиями (в том числе жаргонами). Все это может породить кросс-культурные (в том числе лингвистические) проблемы, разрешение которых требует дополнительной информации. Наряду с этим рекомендуется навести справки о том или ином посреднике, включая в вопросы как понимание юридического статуса посредника, так и точный состав функций, прав и обязанностей, что следует делать при разработке и/или анализе тестов соответствующих соглашений (контрактов).

<sup>8</sup> Ведущий логистический партнер (*Lead logistics partner – LLP*): организация, которая подбирает и управляет прочими 3<sup>rd</sup> логистическими партнерами для осуществления аутсорсинга логистических функций. Ведущий логистический партнер выступает в роли главного провайдера функций управления цепями поставок клиента, определяющего процессы и

управляющего обеспечением и интеграцией логистических услуг в своей собственной организации и в организациях его субконтракторов [Зрп-провайдеров].

<sup>9</sup> *Cross dock / Cross docking (XDK)*: система дистрибьюции, в которой товар, получаемый на склад или в центр дистрибьюции, не оставляется на складе, а вместо этого подготавливается к отгрузке в розничные магазины. Кросс-докинг требует теснейшей синхронизации всех действий по входящим и исходящим грузоперевозкам. Исключение операций складирования и последующего отбора товара позволяет значительно сократить издержки на дистрибьюцию.

<sup>10</sup> Акционерное СП (*equity joint venture – EJV*) представляет собой более глубокое партнерство, или стратегический альянс, так как является соглашением, в рамках которого партнеры договариваются об увеличении капитала СП пропорционально тем пакетам акций, которыми владеет каждый из них.

<sup>11</sup> Кооперативное СП (*cooperative joint venture – CJV*) представляет собой соглашение о сотрудничестве между партнерами, которое не влечет за собой инвестирования в акционерный капитал. Например, первый партнер может вложить в дело свои технологии, а второй предоставить налаженную сеть дистрибьюции на целевом рынке.

<sup>12</sup> Операции типа гринфилд (*greenfield*) – покупка или долгосрочная (например, 49 лет) аренда «пятна» застройки в принимающей стране и создание объекта производственной или коммерческой инфраструктуры для дальнейшего ведения бизнеса или продажи. Например, в Санкт-Петербурге по дороге в центр из аэропорта Пулково так поступили *Coca-Cola* и *Wrigley's*.

<sup>13</sup> Операции типа браунфилд (*brownfield*) – покупка производственной/ коммерческой недвижимости в принимающей стране с целью ее перепрофилирования. Например, в Санкт-Петербурге табачная фабрика им. Урицкого перепрофилирована в торгово-офисный центр.

<sup>14</sup> В британской терминологической парадигме стороны лизингового соглашения именуются соответственно *lessor* и *lessee*, а в российской – «лизингодатель» и «лизингополучатель».

## Глава 3

# Основы организации и техники экспортно-импортных операций

### *Цель*

*Дать представление о значении и основных процедурах экспортного менеджмента, рассматриваемого как важнейшая составляющая международного логистического менеджмента, играющего важнейшую роль в построении глобальных цепей поставки.*

### *Задачи*

- Подчеркнуть триединую природу внешнеторгового контракта, интегрируемого логистическими функциями; представить правовое поле внешнеторговых операций и тенденции его изменения в свете развития корпуса *Lex mercatoria*;*
- дать общие сведения об экспортно-импортных операциях, представляя их как неотъемлемую часть международных операций;*
- показать традиционные формы внешнеторговых операций: от прямого до косвенного экспорта;*
- описать процедуру предконтрактной работы и перехода от оферты к исполнению внешнеторгового контракта;*
- представить инструменты (логико-графическая модель, временная диаграмма) для анализа экспортно-импортных операций;*
- обеспечить связь с практическими заданиями по составлению и анализу экспортно-импортных операций.*

### *Ключевые термины*

*Lex mercatoria, аккредитив, акцепт оферты, арбитраж, Венская конвенция, Гаагская конвенция, документарное инкассо, Инкотермс 2010, конклюдентное действие, консаммент, контракт, контроферта, международная торговая палата, международное частное право, паспорт сделки, предмет контракта, свободная оферта, сертификация, страховой полис, твердая оферта, товарораспорядительные документы, товаросопроводительные документы, трактация сделки, транспортные операции, УНИДРУА, условия контракта, условия платежа, условия поставки, форс-мажор, ЮНСИТРАЛ.*

### 3.1. Экспортно-импортные операции – основа интеграции глобальных цепей поставок

Экспортно-импортные операции составляют основу интеграции глобальных цепей поставок, поскольку любое пересечение государственных границ логистическими потоками фактически представляет собой процесс купли-продажи между покупателями и продавцами (как бы они ни назывались в пределах адекватной терминологической парадигмы), поддерживаемый посредниками в разных странах.

В силу понятных причин этот процесс связан с множеством практических и финансовых затруднений и рисков для участвующих в нем компаний и физических лиц. Наряду с обычными проблемами и рисками коммерческой деятельности, которые возникают в любых сферах бизнеса на внутреннем рынке, экспортно-импортные операции обнаруживают целый ряд дополнительных проблем и рисков, среди источников которых можно отметить:

- ♦ *время и расстояние*, требуемые для прохождения логистическими потоками соответствующих кросс-границных участков глобальных цепей поставок, несут в себе, в частности, транспортный риск [Дегтярева, 2006], что может сказаться на условиях срока поставки и, следовательно, выполнении контракта;

- ♦ *волатильность валютного рынка* порождает из-за разрыва во времени между определением полной стоимости контракта в определенной валюте и временем платежа по этому контракту временной валютный арбитраж и, следовательно, курсовой валютный риск;

- ♦ *тарифные и нетарифные барьеры*, которые, несмотря на активную деятельность ВТО по либерализации мировой торговли, существуют и будут существовать<sup>1</sup>;

- ♦ *различия в законах, правилах и торговых обычаях покупателей и продавцов* отечества и принимающих стран усложняют процедуры подготовки и исполнения международных контрактов купли-продажи;

- ♦ *правительственные постановления и ограничения* могут приводить к изменениям условий международных контрактов купли-продажи, задерживать их исполнение и даже ставить под угрозу само исполнение<sup>2</sup>;

- ♦ *обычаи, традиции, языковые барьеры и другие проблемы* создают основу международных логистических рисков, связанных с несогласованностью отечественного логистик-микса с логистически значимыми измерениями маркетинговой среды принимающей страны.

Для того чтобы понять сложный характер международной торговли (институирующей и интегрирующей глобальные цепи поставок), сформировать четкое представление о ключевых элементах торговой сделки и надлежащим образом разработать меры, необходимые для упрощения торговых процедур, международный Центр СЕФАКТ ООН<sup>3</sup> принял решение о моделировании международной цепи поставок с использованием признанных на международном уровне методов моделирования [Меры..., 2001].

Конечная цель Центра СЕФАКТ ООН – это создание некоей эталонной модели, позволяющей судить о международной цепи поставок в целом. Кроме того, модель должна служить основой для тщательной работы в области стандартизации и деятельности по упрощению торговых процедур, проводимой рабочими группами СЕФАКТ ООН. Она также должна обеспечить возможность для создания более простых и более надежных международных цепей поставок в будущем. Эта деятельность ведется Рабочей группой по анализу деловых операций, которая подготовила весьма упрощенную модель цепи поставок (рис. 3.1) исходя из того непреложного факта, что международная торговая сделка *триедина* и всегда вклю-

чает в себя логистически взаимосвязанные торгово-контрактные, транспортные и платежные операции.

Основными операциями в цепи поставок являются: покупка, перевозка и платеж.

*Покупка* – охватывает всю коммерческую деятельность, связанную с процедурой выдачи, рассмотрения и акцепта/отклонения заказа (*ordering*) товаров.

*Перевозка* – охватывает всю деятельность, касающуюся физического перемещения и хранения товаров, включая официальный контроль в отечестве и принимающей стране, а также корпоративный контроль экспортера/импортера.

*Платеж* – охватывает всю деятельность, касающуюся осуществления оплаты за товары в соответствии с контрактными условиями платежа.

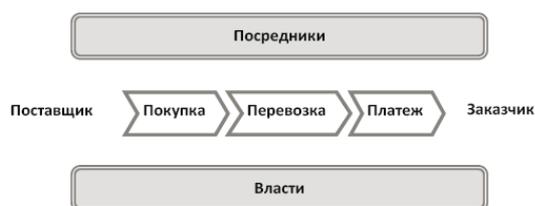


Рис. 3.1. Максимально упрощенная схема «контрактного триединства» цепи поставок  
Составлено по: [Меры..., 2001].

### Общие сведения о правовой основе международных торговых сделок

Правовая основа международных коммерческих операций, или торговых сделок (*commercial transaction*), – институт международной коммерческой сделки. Выделяют специфическую область права – международное торговое (коммерческое) право. Термин «международное коммерческое право», или «международное торговое право», появился сравнительно недавно – в 1960-х гг. Впервые этот термин был использован в названии Комиссии ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ – UNCITRAL).

Комиссия ООН по праву международной торговли (*United Nations Commission on International Trade Law*) – основной юридический орган ООН в области права международной торговли, в течение более 40 лет специализирующийся на проведении реформ в области коммерческого права во всем мире. Предметом деятельности ЮНСИТРАЛ является модернизация и согласование норм международной коммерческой деятельности. ЮНСИТРАЛ разрабатывает современные, справедливые и согласованные правила, процедурные нормы для коммерческих сделок, а именно:

- ◆ всемирно признаваемые конвенции, типовые законы и правила;
- ◆ правовые и законодательные руководства и рекомендации, имеющие большое практическое значение;
- ◆ обновляемая информация о прецедентном праве и законодательных актах, вводящих в действие единообразные нормы коммерческого права;
- ◆ техническая помощь в осуществлении проектов правовой реформы;
- ◆ региональные и национальные семинары по вопросам единообразного коммерческого права.

Источниками международного коммерческого (торгового) права являются международные соглашения, конвенции, национальное законодательство, системы нормативных актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность, сложившиеся в международной торговле обычаи делового оборота. Следует иметь в виду, что нормативные акты применяются в случаях, если страна является их участником или официально признала их для при-

менения. Общий правовой режим, которому подчиняются глобальные цепи (сети) поставок, создан за счет (иногда входящего в противоречия) сочетания международно-правового и национально-правового способов регулирования этих экономических отношений.

Подобное сочетание разных методов правового регулирования соответствует современному уровню разработанности теоретических подходов. Такая ситуация возникает в связи с тем, что сам феномен внешнеэкономического оборота переживает свою историческую «молодость».

Кроме того, научно-технический прогресс (развитие цифровой техники и глобальных информационно-коммуникативных систем – Интернет) является причиной обновления процесса обеспечения внешнеэкономической деятельности. Да и предмет контрактов, подпадающий под правовое регулирование – как национальное, так и международное, – существенно обновляется в связи с развитием научно-технического прогресса (например, генномодифицированные единицы сельскохозяйственной продукции или искусственно выращенные ткани и даже клонированные органы живых организмов).

Вместе с тем существенные твердые основы правового оформления внешнеторговых сделок уже сложились. Постоянно проводится огромная работа по унификации их оформления Международной торговой палатой<sup>4</sup> (МТП). Прежде всего это относится к оформлению экономического оборота в виде международных коммерческих (внешнеэкономических) сделок. Вслед за изменениями в международной торговой практике и возникающими противоречиями выходят нормативные документы МТП.

Основными нормативными документами МТП, определяющими правила ведения международной торговли, являются:

- ◆ типовой контракт МТП международной купли-продажи готовых изделий, предназначенных для перепродажи – Публикация МТП № 556 (Е);
- ◆ типовой коммерческий агентский контракт МТП – Публикация МТП № 644;
- ◆ руководство по составлению коммерческих агентских контрактов – Публикация МТП № 410;
- ◆ типовой дистрибьюторский контракт МТП. Монопольный импортер-дистрибьютор – Публикация МТП № 646 (Е);
- ◆ руководство по составлению международных дистрибьюторских соглашений – Публикация МТП № 441 (Е);
- ◆ типовой контракт международного франчайзинга МТП – Публикация МТП № 557;
- ◆ типовой контракт случайного посредничества МТП. Соглашение, не допускающее его обхода и раскрытия содержания – Публикация МТП № 619;
- ◆ унифицированные правила по инкассо – Публикация МТП № 522;
- ◆ унифицированные правила по инкассо. Комментарий – Публикация МТП № 550 (Е);
- ◆ унифицированные правила для гарантий по требованию – Публикация МТП № 458.

В то же время международная коммерческая сделка имеет ряд особенностей и отличий, которые впервые были теоретически осмыслены перед Второй мировой войной римским Институтом унификации международного частного права (УНИДРУА<sup>5</sup> – UNIDROIT) в связи с необходимостью выработки универсального (всемирного, всеобщего) правового регулирования международной торговли [Принципы... , 2004]. Заметим, что основные теоретические постулаты в отношении международных коммерческих сделок были сформулированы именно в целях разработки норм для обеспечения торгового оборота<sup>6</sup> как на международном уровне, так и в национальном праве.

К важнейшим и общепризнанным международным авторитетным источникам, регулирующим внешнеторговые сделки посредством унификации материально-правовых норм,

относятся Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров 1980 г. (Венская Конвенция [Венская..., 1980]) и Конвенция об исковой давности в международной купле-продаже товаров 1974 г. [Конвенция..., 1974]. Положения Венской конвенции являются юридически обязательными для всех лиц, подпадающих под юрисдикцию такого государства, которое является участником Венской конвенции. Вместе с тем Венская конвенция имеет *диспозитивный характер*<sup>7</sup>, который предполагает возможность отказаться от ряда ее положений непосредственно государствам при ее подписании.

Кроме того, по договору стороны также могут сделать *оговорку*, что они не связаны обязательствами отдельных норм или частей Венской конвенции. В том случае, если договор (контракт) не содержит подобных предписаний, Венская конвенция применяется в том объеме, в котором она была ратифицирована государством, правовая система которого является компетентной для регулирования внешнеторговых сделок аккредитованных в нем юридических лиц [Основы правового...]. В Венской конвенции содержится ряд положений, имеющих определяющее значение для международных коммерческих операций, а именно:

- ◆ понятие договора (контракта) международной купли-продажи товаров (международного коммерческого контракта);
- ◆ порядок заключения контрактов между сторонами;
- ◆ форма контрактов;
- ◆ основное содержание прав и обязанностей продавца и покупателя;
- ◆ ответственность сторон за неисполнение или ненадлежащее исполнение контрактов.

Венская конвенция также определяет принципы регулирования следующих сфер международной торговли товарами:

- ◆ наличие и материальная действительность соглашения сторон о выборе применимого права;
- ◆ наличие и материальная действительность международного коммерческого контракта и/или его условий;
- ◆ формальная действительность международного коммерческого контракта.

### **Истоки и принципы *Lex mercatoria* и некоторые положения международного частного права**

Поскольку в СССР в отсутствие частной собственности международное *частное* право было уделом узких специалистов, сама концепция *Lex mercatoria* (транснациональное торговое право, международное коммерческое право, право «международного сообщества деловых людей», «международного сообщества коммерсантов», а исторически *a la lettre*, «купеческий закон») не получила ни развития, ни *явного* практического применения. Поэтому для разъяснения обратимся к распространенному иностранному источнику [*Lex mercatoria...*].

Изначально *Lex mercatoria*<sup>8</sup> – корпус неписаного, основанного на опыте торгового права, которое было разработано в средневековой Европе и довольно единообразно применялось по всей Европе торговыми арбитрами, судившими споры между купцами.

В наше время некоторые ученые уверены, что существует современный корпус *Lex mercatoria*, который определяется включением некоторых торговых обычаев и обычного коммерческого права, признаваемых в международном масштабе торговым сообществом.

Корпус *Lex mercatoria* распространяется на отдельные международные конвенции и даже на национальные законы, имеющие отношение к международным экономическим отношениям. Полем, на которое часто ссылаются как на поле действия современного корпуса *Lex mercatoria*, является международный коммерческий арбитраж<sup>9</sup>.

В научных работах корпус *Lex mercatoria* в разных вариациях определяется его сторонниками как множество общих принципов и общепринятых правил, которые уже имеют отношение к международной торговле без отсылки к конкретным национальным законодательствам [Hatzminail, 2008]. Во всех этих определениях подчеркивается, что существующие положения и документы корпуса появляются «спонтанно» («снизу»), т. е. не как результат теоретизирования, а как обобщенный коллективный опыт «сообщества международного бизнеса». Предлагалось понимать *Lex mercatoria* как гибридную систему права, имеющую свои источники в национальном и международном законодательстве и которую иногда называют «транснациональным законодательством», а также «феноменом наличия унифицированных правил, служащих потребностям международного бизнеса и международной экономической кооперации» [Cremades, Plehn, 1984].

В России концепция *Lex mercatoria* понимается как совокупность международных/национальных конвенций, норм, правил и обычаев, имеющих отношение к международной торговле. Среди акторов международного бизнеса существует автономная, обособленная регламентация международных торговых сделок, представляющая собой целостный комплекс регуляторов внешнеэкономических операций, не опирающийся на государственное регулирование. В состав *Lex mercatoria* включается все то, что в национальных и международной фракциях маркетинговой среды можно отнести к регламентам и правилам международной торговли. Корпус *Lex mercatoria* существует, но практически невозможно дать полный перечень правовых элементов и обычаев, им объединяемым [Гетьман-Павлова, 2013]. Часто с *Lex mercatoria* отождествляются Принципы международных коммерческих контрактов 1994 г. УНИДРУА [Принципы..., 2010]<sup>10</sup>. Этот документ представляет собой международную кодификацию норм, регулирующих права и обязанности сторон, заключающих между собой разнообразные международные коммерческие сделки. Он является авторитетным источником норм, применяемых при заключении международных коммерческих договоров и в процессе их исполнения, а также при возникновении между контрагентами спорных ситуаций. Эти принципы, хотя и не обладают юридической силой и не обязательны для применения сторонами международной торговли, представляют собой набор гибких правил, учитывающих все разнообразие внешнеторговой практики.

Несмотря на пространные дискуссии о месте и значении *Lex mercatoria* в международной торговле, как в России, так и за рубежом существует достаточно обоснованное мнение, что *Lex mercatoria* обладает определенными преимуществами перед международно-правовым и национально-правовым способами регулирования трансграничных торговых отношений в силу следующих соображений [Мажорина, 2009]:

- ◆ нормы корпуса *Lex mercatoria* создаются непосредственно участниками коммерческой деятельности, определяются своеобразным бенчмаркингом лучшей деловой практики, а посему оказываются на практике более удобными, исполнимыми, эффективными;
- ◆ нормы корпуса *Lex mercatoria* не являются результатом бюрократической деятельности каких-либо комиссий/комитетов международных организаций, а отражают результат свободного согласия сторон кросс-граничных коммерческих отношений;
- ◆ нормы корпуса *Lex mercatoria* имеют имманентно международный характер и лишь в малой степени подвержены воздействию национальных правовых систем, что снимает проблемы толкования и коллизии при их применении;
- ◆ применение норм корпуса *Lex mercatoria* делает ненужным использование громоздкого коллизионного механизма, осложненного массой проблем, как на стадии выбора права, так и на стадии применения избранного национального права; снимает саму возможность возникновения риска применения случайно и неразумно избранного права в результате коллизионной отсылки;

♦ состязательность сторон международного коммерческого арбитража<sup>11</sup> на основе норм корпуса *Lex mercatoria* обеспечивают одинаковые права сторон.

Применительно к внешнеторговым сделкам определим соотношение между корпусом *Lex mercatoria* и международным частным правом. Известно, что как англосаксонская система общего права (*common law, case law*), так и романо-германская система континентального права (*code law, civil law*) понимали под термином «международное частное право» (МЧП) систему коллизионных норм национального характера, применимых там и тогда, где и когда имущественные и неимущественные отношения частных лиц включали «иностраный» элемент [Костюк, 2014]. Такой узкий подход к предмету международного частного права в основном сохранился и в настоящее время.

Так, например, Принципы УНИДРУА 1994 г. также должны быть согласованы с российским законодательством. В этом документе корпуса *Lex mercatoria* нет никаких требований о том, что договор должен быть заключен или подтвержден в письменной форме. Согласно ст. 1.2, существование договорных отношений между сторонами контракта (при устной форме заключения) может быть доказано любым способом, включая свидетельские показания. В то же время никакие нормы Принципов не ограничивают применение обязательных (императивных) положений национального, международного или наднационального происхождения<sup>12</sup>, которые подлежат применению в силу соответствующих норм международного частного права, закрепленным в ст. 1.4 [Принципы..., 2004]. Таким образом, императивные нормы российского законодательства должны соблюдаться применительно к форме внешнеэкономических сделок, даже если стороны международного коммерческого контракта изберут Принципы УНИДРУА для определения правового статуса своих обязательственных отношений по данному контракту.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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