

На правах рукописи



**Пономарев Евгений Владимирович**

**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ТОЧНЫХ СРОКОВ ДОСТАВКИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ  
ПРИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ СДЕЛКАХ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными – транспорт; логистика)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Нижний Новгород - 2022

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования (ФГБОУ ВО) «Волжский государственный университет водного транспорта» (ВГУВТ)

Научный руководитель: **Цверов Владимир Викторович**  
Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Логистика и маркетинг» ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет водного транспорта»

Официальные оппоненты: **Королева Елена Арсентьевна**  
Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой транспортной логистики, ФГБОУ ВО «Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»

**Гончаренко Станислав Степанович**  
Кандидат экономических наук, президент некоммерческого партнерства «Евразиатский транспортный инвестиционный центр»

Ведущая организация: **ФГБОУ ВО «Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова»**

Защита диссертации состоится «03» июня 2022 года в 11-30 часов на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.239.03, созданного на базе ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева», ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет водного транспорта» в ауд. 281 по адресу: 603950, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, д. 5.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет водного транспорта», а также на сайте ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет имени Р.Е. Алексеева» <https://www.nntu.ru/structure/view/podrazdeleniya/fpsvk/obyavleniya-ozashhitah>, на сайте ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет водного транспорта» <http://www.vsuwt.ru/nauka/zashchita-dissertatsiy/obyavleniya/>, на сайте ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» <http://diss.vlsu.ru/index.php?id=12>.

Автореферат разослан «\_\_» апреля 2022 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
к.э.н., доцент



О.В. Почекаева

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** В современных условиях во внешнеторговых сделках (далее – ВТС) при поставках промышленного оборудования часто предъявляется требование обеспечения его доставки к точно назначенному сроку. Несоблюдение этого требования ведет к существенным материальным (в виде крупных штрафных санкций) и репутационным потерям, в итоге – к снижению конкурентоспособности транспортно-логистических организаций, обслуживающих ВТС.

Следует отметить, что в рамках российского законодательства термин доставка имеет разное толкование. В ст. 785 ГК РФ (договор о перевозке груза) и в ФЗ № 259 (устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта) доставка тождественна перевозке. Согласно ст. 801 ГК РФ (договор транспортной экспедиции) в доставку включаются такие операции как «получение требующихся для экспорта или импорта документов, выполнение таможенных и иных формальностей, проверка количества и состояния груза, его погрузка и выгрузка, уплата пошлин, сборов и других расходов, возлагаемых на клиента, хранение груза, его получение в пункте назначения, а также выполнение иных операций и услуг, предусмотренных договором». В данном исследовании автор, исходя из сложившегося состава транспортно-экспедиционных операций при ВТС и ст. 801 ГК РФ, рассматривает доставку, как перемещение груза из пункта отправления в пункт назначения с возможными дополнительными операциями на пути следования и начально-конечных пунктах.

Российские транспортно-логистические организации при обслуживании ВТС регулярно сталкиваются с различными организационно-экономическими проблемами (срыв сроков, увеличение стоимости доставки, повреждение груза в пути следования и т.д.) и необходимостью их оперативного решения. Чаше всего потери времени возникают на этапе доставки, связанном с терминальным обслуживанием, в том числе на складах временного хранения (далее – СВХ), а также в результате влияния политического фактора, приводящего к необходимости выбора альтернативных маршрутов доставки грузов. В научной литературе, как российской, так и зарубежной, данные проблемы в основном упоминаются в косвенно, однако уровень их влияния на эффективность внешнеторговых сделок значителен.

Современные внешние и внутренние условия ВЭД обуславливают потребность в создании научно-методического инструментария управления доставкой грузов к точно назначенному сроку (далее – ДТНС). От эффективного управления операциями ДТНС при ВТС во многом зависит эффективность самих ВТС и конкурентоспособность обслуживающих их транспортно-логистических организаций.

Исходя из вышеизложенного, следует, что повышение эффективности управления ДТНС при осуществлении поставок промышленного оборудования в рамках ВТС является одной из актуальных задач транспортно-

логистических организаций. Данное обстоятельство определило выбор темы диссертации, цель и задачи исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды авторитетных отечественных и зарубежных ученых в области управления транспортом и логистики при международных поставках.

Исследования проблем управления ДТНС представлены в работах отечественных авторов, среди которых: Аникин Б.А., Афанасенко И.Д., Бабурин В.А., Бабурин Н.В., Бланк Ш.П., Богданова Т.В., Бондаренко В.М., Борисова В.В., Бульба А.В., Будрина Е.В., Вайнер Б.А., Вельможин А.В., Вознесенский Н., Волгина Н.А., Волков О.И., Гаджинский А.М., Галабурда В.Г., Галямина И.Г., Гончаренко С.С., Горев, А. Э., Гудков В.А., Демин А.В., Дементьев А. В., Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Зак Ю.А., Касенов А.Г., Королева Е.А., Костров В.Н., Куликов А.В., Купцов В.В., Курбатова А.В., Курганов В.М., Куренков П.В., Легостаев В.А., Лукинский В.С., Лукинский В.В., Маликов О.Б., Мальцева М.В., Малышев А.И., Мельников А.Б., Метелкин П.В., Миротин Л.Б., Митаишвили А.А., Мищенко А.В., Мухаметдинов И.Б., Неруш Ю.М., Панасенко Е.В., Персианов В.А., Пластуняк И.А., Плетнева Н.Г., Покровский А.К., Проценко О.Д., Пузанова И.А., Родкина Т.А., Рудая И.Л., Савин В.И., Савченко-Бельский В.Ю., Саркисов С.В., Сидоренко Е.В., Скляренок В.К., Сергеев В.И., Степанов А.А., Стерлигова А.Н., Снопков В.И., Солодкий А.И., Сорокина Т., Спиридонов И.А., Старченко В., Ташбаев Ы.Э., Терёшина Н.П., Тихомирова А.Н., Токарев В.А., Цверов В.В., Федоров Л.С., Щербаков В.В. и др.

К зарубежным авторам, в той или иной степени раскрывающим проблему ДТНС применительно к ВЭД, относятся: Бауэрсокс Доналд Дж., Витольниш К., Вуд Дональд Ф., Вумек Дж., Деминг Э., Джиллинегм М., Джонс Р.Х., Имаи М., Котлер Ф., Клосс Дейвид Дж., Круминьш Н., Лайсон К., Линдерс М.Л., Мате Э., Мерфи Пол Р., Портер Майкл Е., Сандер Г., Слоун Р.Е., Тиксье Д., Шехтер Д. и др.

Однако, несмотря на достигнутые результаты, следует констатировать, что имеющимся подходам к решению научной задачи управления доставкой, в части обеспечения ДТНС промышленного оборудования при ВТС, требует развития с точки зрения формирования научно-методического инструментария решения данной задачи. В частности, в научной литературе применительно к доставке промышленного оборудования: практически не рассматриваются СВХ как участки грузопереработки международных грузов (основное внимание уделяется складам в рамках внутрироссийского транспортного сообщения); учет затрат времени на таможенное оформление в процессе доставки сводится к общему описанию взаимодействия между участником ВЭД и таможенным органом; при передаче внешнеторговых процессов с инсорсинга на аутсорсинг отдается предпочтение последнему, вне зависимости от условий обеспечения необходимых сроков доставки продукции.

Значимость, степень разработанности и актуальность темы обусловили выбор темы исследования, цели и задач научно-квалификационной работы.

**Цель диссертационного исследования** заключается в разработке научно-методического инструментария управления доставкой к точно назначенному сроку в рамках внешнеторговых сделок при поставках промышленного оборудования.

Для достижения обозначенной цели в рамках диссертации автор ставит следующие **задачи**:

- построение алгоритма принятия управленческих решений по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки с учетом их влияния на сроки доставки;

- разработка модели принятия решений по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС;

- построение алгоритма управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования;

- разработка методики оценки и выбора склада временного хранения при осуществлении доставки промышленного оборудования;

- обоснование организационно-экономического механизма управления доставкой промышленного оборудования при ВТС к точно назначенному сроку.

**Объект диссертационного исследования** – система доставки промышленного оборудования при ВТС.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления обеспечением точных сроков доставки промышленного оборудования при ВТС.

**Научная гипотеза диссертации** состоит в предположении того, что разработка научно-методического инструментария управления обеспечением точных сроков доставки промышленного оборудования будет способствовать повышению экономической эффективности деятельности транспортно-логистических организаций, обслуживающих ВТС по поставкам промышленного оборудования.

**Область исследования** соответствует п. 1.4.83 «Экономическое обоснование систем управления на транспорте», п. 1.4.92 «Организация управления на транспорте»; п. 4.21 «Оптимизация и управление операционной логистической деятельностью (складирование, транспортировка, управление заказами, упаковка)»; п.4.25 «Аутсорсинг логистической деятельности в цепях поставок» паспорта специальностей специальности 08.00.05 ВАК РФ (экономические науки).

**Теоретической и методологической базой исследования** послужили научные теории и концепции отечественных и зарубежных авторов в области экономики транспорта, логистики и управления цепями поставок, а также результаты практического применения систем «точно в срок», законодательная база РФ и некоторых иностранных государств в области

регулирования ВЭД предприятий, материалы научно-практических конференций по рассматриваемой проблематике.

**Информационную базу исследования** составили: статистика Федеральной таможенной службы РФ, анализ практики применения системы «точно в срок» в российских и транснациональных корпорациях, а также результаты авторского анализа процесса управления доставкой внешнеторговых грузов на ряде транспортно-логистических организаций.

В работе были использованы операциональный (систематическое наблюдение), компаративный (сравнение) и логико-математический подходы, методы эмпирического исследования, эксперимента, анализа и синтеза.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в разработке научно-методического инструментария управления обеспечением точных сроков доставки промышленного оборудования при внешнеэкономических торговых сделках.

**Наиболее существенные результаты, полученные автором, и их научная новизна определяются тем, что в ходе исследования:**

**1. Построен алгоритм принятия управленческих решений по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки, отличающийся** от существующих подходов учетом влияния принимаемых решений на выполнение требований договора внешнеторговой поставки промышленного оборудования по обеспечения доставки к точно назначенному сроку. Предлагаемый алгоритм *позволяет* сокращать продолжительность доставки промышленного оборудования и повышать надежность ДТНС (п. 1.4.83 паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**2. Разработана модель принятия решений по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС, дополняющая** существующие подходы учетом затрат на обеспечение ДТНС. Ее применение *позволяет* повышать надежность ДТНС и сокращать временные и транзакционные издержки при доставке грузов (п. 4.25 паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**3. Предложен алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования, отличающийся** от существующих подходов одновременным учетом фрагментарности и комплексности. Его применение *позволяет* повышать надежность управления обеспечением точных сроков доставки промышленного оборудования при осуществлении ВТС (п. 4.21 паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**4. Разработана методика оценки и выбора склада временного хранения при осуществлении доставки промышленного оборудования, дополняющая** существующие подходы к выбору складов в цепях поставок учетом совокупности специфических особенностей СВХ. Ее применение *позволяет* сокращать продолжительность и обеспечивать точные сроки доставки промышленного оборудования по внешнеторговым сделкам (п. 1.4.83 паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**5. Обоснован организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования при ВТС к точно назначенному сроку, отличающийся** от существующих подходов комплексностью учета фрагментарных составляющих управления процессом доставки (рассмотрением совокупности потенциально возможных альтернативных управленческих решений для каждого этапа организации доставки). Его применение *позволяет* повышать эффективность разработки и принятия управленческих решений по обеспечению ДТНС с учетом сокращения общих издержек, возникающих в процессе доставки промышленного оборудования (п. 1.4.92 паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**Теоретическая значимость** настоящего диссертационного исследования состоит в развитии научно-методического инструментария управления доставкой промышленного оборудования при внешнеторговых сделках применительно к российским условиям (существующей группе проблем и практическим возможностям их решения), который позволяет повысить уровень надежности обеспечения ДТНС и снизить издержки на процесс доставки.

**Практическая значимость** диссертации заключается в том, что разработанный автором научно-методический инструментарий управления обеспечением доставки промышленного оборудования к точно назначенному сроку при осуществлении внешнеторговой деятельности может быть использован транспортно-логистическими организациями, занимающимися ВТС. Основные результаты диссертационного исследования апробированы в системах доставки внешнеторговых грузов в рамках группы предприятий, занимающихся поставками металлообрабатывающего оборудования на российский рынок.

Результаты исследования нашли применение в учебном процессе в ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет водного транспорта» в рамках учебных дисциплин: «Транспортная логистика», «Транспортировка в цепях поставок», «Управление транспортными потоками и цепями поставок».

**Достоверность и обоснованность результатов исследования** подтверждается результатами, полученными в процессе рационализации транспортных участков международных цепей поставок ряда действующих транспортно-логистических организаций, занимающихся доставкой металлообрабатывающего оборудования на российский рынок.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Основные теоретические положения исследования докладывались, обсуждались и были одобрены на международных научно-промышленных форумах «Великие реки» (Н. Новгород) в 2013-2019 гг. Результаты диссертационного исследования были апробированы в транспортно-логистических организациях, занимающихся поставками промышленного оборудования на российский рынок: ООО «Бюро логистики», ООО «ИНВЕНТ», ООО «Дурма Русия», ООО «Fascin», ООО «БЭКС».

**Публикации.** По результатам диссертационного исследования было опубликовано 17 научных работ, в том числе 7 статей в журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ. Общий объем публикаций по теме диссертации составил 8,16 п.л., из них авторских – 7,19 п.л.

**Структура и объем диссертационного исследования** обусловлены содержанием научных и практических задач. Диссертация состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы, в котором 188 библиографических источников включает 21 таблиц, 9 рисунков, 15 приложений.

Во **введении** представлена общая характеристика научно-квалификационной работы: обоснована актуальность данной темы, сформулированы цель и задачи, дана характеристика объекта и предмета исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость работы.

В **первой главе «Анализ организации доставки грузов к точно назначенному сроку при внешне торговых сделках»** представлен обзор отечественной и мировой теории и практики в области управления ДТНС. Сделан краткий ретроспективный анализ особенностей формирования эффективных систем перевозки продукции в России (Древней Руси, Российской Империи, СССР). Дана оценка текущему положению дел в рамках исследуемой научной задачи. Определен состав факторов, специфических для промышленного оборудования и оказывающих определяющее влияние на сроки его доставки при внешнеторговых сделках. К ним отнесены: применяемый базис поставки и условия расчетов по операциям поставки; варианта исполнения операций доставки (инсорсинг или аутсорсинг); склад временного хранения, используемый в международных маршрутах доставки; управление временными затратами на операции таможенного оформления перевозимых грузов; использование альтернативных маршрутов следования транспортных средств и альтернативных решений по операциям международной доставки.

Во **второй главе «Исследование факторов, влияющих на обеспечение доставки к точно назначенному сроку при осуществлении внешнеторговой деятельности»** автором исследовано влияние основных факторов, специфических для промышленного оборудования, которые необходимо учитывать в методическом обеспечении по управлению ДТНС в международном транспортном сообщении.

В **третьей главе «Разработка научно-методического инструментария управления доставкой промышленного оборудования к назначенному сроку при внешнеторговых сделках»** автором разработаны научно-методические инструменты управления процессом доставки с учетом влияния факторов, исследованных в 1-й и 2-й главах. Приведены результаты апробации этих инструментов.

В **заключении** сформулированы основные выводы и результаты диссертационного исследования.

В приложениях содержатся вспомогательные материалы, наглядно показывающие отдельные положения настоящей диссертационной работы.

## ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

### 1. Построение алгоритма принятия управленческого решения по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки с учетом обеспечения ДТНС (рис. 1).

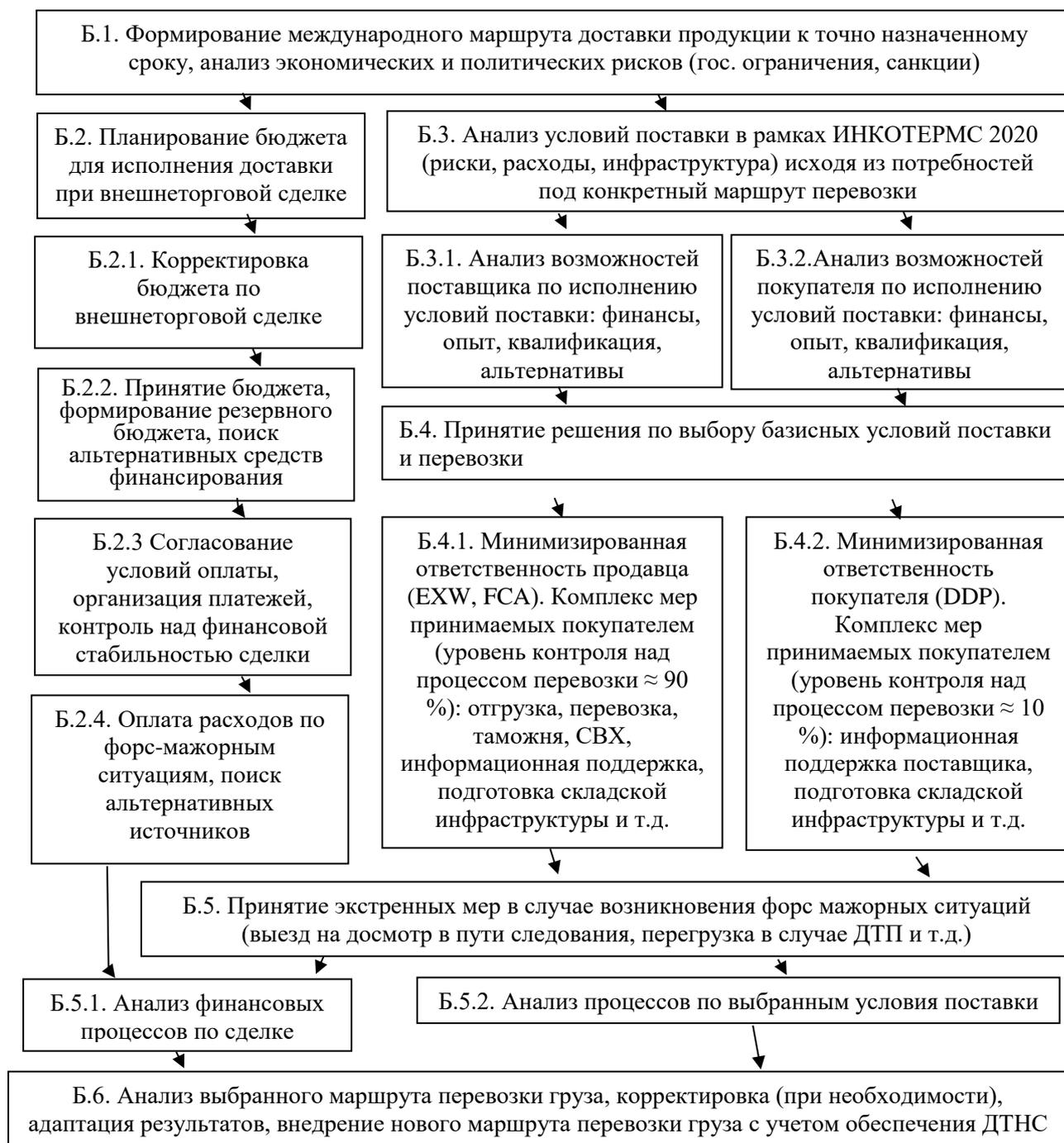


Рисунок 1 - Алгоритм принятия управленческих решений по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки с учетом обеспечения ДТНС

Условия поставки являются отправной точкой по управлению доставкой при ВТС, а условия расчетов по операциям поставки влияют на продолжительность каждого этапа доставки.

Исследования автора по задачам выбора базиса поставки и условий расчетов по операциям доставки при ВЭД выявили следующее:

- условием для обеспечения ДТНС является необходимость периодической переоценки базисных условий поставки по ВТС в зависимости от меняющейся политической и экономической конъюнктуры мирового и национального рынков;

- принимаемые базисные условия поставки оказывают прямое влияние на возможности управления доставкой;

- для организатора доставки от условий оплаты операций ВТС и сроков исполнения платежа зависит степень возможности эффективного управления процессом доставки.

Экономический эффект от решений при этом оценивается по формуле (1):

$$\mathcal{E}_{БП} = (P_x \cdot X_{рас} + C_n + C_{ТО} + C_{СВХ} + ДЗ_{ВТС-Х}) - (P_{DDP} \cdot X_{рас} + ДЗ_{ВТС-DDP}), \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{БП}$  – сокращение издержек по поставке от выбора базиса поставки с учетом обеспечения ДТНС, руб.;  $P_x$  – цена товара на условиях поставки «х» в валюте платежа;  $X_{рас}$  – курс валюты на момент оплаты, руб.;  $C_n$  – суммарная затраты на перевозку с учетом обеспечения ДТНС, руб.;  $C_{ТО}$  – суммарные затраты на таможенное оформление, руб.;  $C_{СВХ}$  – суммарные затраты на услуги СВХ, руб.;  $ДЗ_{ВТС-Х}$  – суммарные дополнительные затраты (на страхование, сертификацию, услуги сюрвейера и другие возможные дополнительные затраты) на условиях поставки «х», руб.;  $P_{DDP}$  – цена товара на условиях поставки DDP в валюте платежа;  $ДЗ_{ВТС-DDP}$  – суммарные дополнительные затраты при поставках на условиях DDP, руб.

Выгоды и потери, связанные со степенью своевременности платежей, приведенные в табл. 1.

Таблица 1 - Выгоды и потери, связанные со степенью своевременности платежей

Операций процесса	Степень своевременности	Результат (выгоды и потери)
Оплата по контракту с поставщиком	Своевременная	Соблюдение сроков поставки, отгрузка
	Несвоевременная	Срыв сроков поставки (штрафные санкции со стороны потребителя), отгрузка с задержкой, простои, увеличение продолжительности доставки
Оплата по контракту с перевозчиком	Своевременная	Соблюдение сроков перевозки, выгрузка без удержания груза из-за нарушения сроков оплаты
	Несвоевременная	Не соблюдение сроков перевозки, удержание груза из-за нарушения сроков оплаты, простои, увеличение срока доставки
Оплата таможенных платежей	Своевременная	Выпуск товара в срок, без дополнительных простоев и хранения на СВХ
	Несвоевременная	Задержка выпуска товара, дополнительные простои и хранение на СВХ, увеличение продолжительности доставки

Операций процесса	Степень своевременности	Результат (выгоды и потери)
Оплата СВХ	Своевременная	Выдача товара без задержек, оказание услуг в срок
	Несвоевременная	Дополнительные простои и хранение на СВХ, увеличение продолжительности доставки

Сокращение издержек по поставке оборудования за счет управления платежами для обеспечения ДТНС в рамках сделки определяется по формуле (2):

$$\mathcal{E}_{нл} = C_{ВТС-план} - (C_{ВТС-факт} + C_{ПЛВ} - C_{ПЛП}), \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}_{нл}$  – сокращение издержек от управления платежа для обеспечения сроков доставки, руб.;  $C_{ВТС-план}$  – суммарная затраты на ВТС (планируемые), руб.;  $C_{ВТС-факт}$  – суммарные затраты на ВТС (фактические), руб.;  $C_{ПЛВ}$  – суммарные выгоды, получаемые в случае обеспечения сроков платежей, руб.;  $C_{ПЛП}$  – суммарные потери, возникающие в случае не обеспечения сроков платежей, руб.

Степень влияния выбранного базиса поставки и условий расчетов по операциям поставки на управление сроками доставкой в международном транспортном сообщении отражают следующие факты:

– несвоевременное исполнение финансовых обязательств одной из сторон сделки без согласования с другой вызывает «эффект хлыста», т.е. небольшое увеличение продолжительности на одном из этапов (например, задержка выгрузки контейнера в порту или при прохождении таможенной границы) может привести к значительному увеличению продолжительности выполнения следующего этапа доставки (например, опозданию к отправке по железнодорожному маршруту, работающему по расписанию с интервалом в семь суток);

– планирование финансовых ресурсов без привязки к конкретным процессам и операциям является одной из причин разночтений значимости того или иного платежа в рамках транспортного обеспечения ВЭД предприятия и, как следствие, невозможности оплаты по контрактам, связанным с операциями доставки, в заявленные сроки, что ведет к увеличению сроков доставки;

– базис поставки является важнейшим юридическим инструментом управления доставкой. Принятие решения о распределении ответственности за участки пути между продавцом и покупателем должно быть реализовано только после детального анализа всех возможностей (практики, опыта) каждого из участников сделки, т.к. после начала движения товара со склада отправителя пересмотреть выбранные условия без существенных потерь времени или финансов для каждой из сторон невозможно;

– в случае минимизированной ответственности покупателя (DDP) по ИНКОТЕРМС необходим контроль всех участков пути (хотя бы в консультативной форме) от ежедневной дислокации подвижного состава до

необходимых платежей на пути следования (исполняемых отправителем), т.к. в случае возникновения сбоя на маршруте, прямое вмешательство продавца невозможно (по контракту он получает «растаможенный груз у себя на складе»);

– в случае максимальной ответственности покупателя (EXW) юридический контроль над процессом доставки (сроки, качество) упрощается. Однако даже в этом случае многие проблемы не могут быть решены без участия продавца. Например, при экспресс перевозке импортных товаров, в случае если на транзитную таможенную в Московском аэропорте груз придет с неправильными документами, заказчик не имеет права сам предоставить верные, и продавец должен предоставить их в офис курьерской службы страны отправления, а она в свою очередь переслать их в курьерскую службу страны назначения;

– в случае распределения ответственности за участки пути между продавцом и покупателем в процентном соотношении (например, DAP, DPU, CPT или CIF) целесообразно перечисление плат после исполнения обязательств поставщиком на каждом этапе сделки (например, при условии использовании DPU в ж/д транспортном сообщении: заказ товара – 10 %, готовность товара – 20 %, отгрузка товара – 30 %, передача перевозчику покупателя в ж/д пункте – 20 %, получение товара на складе покупателя или его тестирование – 20 %).

**2. Разработана модель принятия решений по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС.** Необходимость делегирования определенных процессов при реализации ВТС внешним исполнителям обусловлена потребностью в снижении издержек, но это снижает возможность сохранения контроля над ДТНС.

При выборе между инсорсингом и аутсорсингом операций доставки при ВЭД следует учитывать следующие основные моменты:

– недостаточная оценка своих возможностей при инсорсинге и передача его на аутсорсинг может привести к увеличению издержек по доставке продукции и утрате контроля над процессом доставки;

– аутсорсинг целесообразен, когда участник ВЭД технически не может управлять выполнением рассматриваемой операции с учетом обеспечения ДТНС.

Граница перехода с аутсорсинга на инсорсинг при организации процесса доставки ВТС зависит от количества внешнеторговых сделок за определенный период. При равных технических возможностях исполнителя (аутсорсера и инсорсера) этот переход предлагается делать исходя из выражения (3):

$$(C_{aum1} + C_{aum2}) \cdot N_{ВТС} \geq (C_{ин} + C_{ин-ДТНС}) \cdot N_{ВТС}, \quad (3)$$

где  $C_{aum1}$  – издержки на выполнение процесса по одной ВТС аутсорсингом (основные), руб.;  $C_{aum2}$  – издержки на выполнение процесса по одной ВТС аутсорсингом (форс-мажорные), руб.;  $C_{ин}$  – издержки на выполнение процесса

по одной ВТС инсорсингом, руб.;  $C_{ин-ДТНС}$  – издержки на внедрение принципов ДТНС на предприятии на одну ВТС, руб.;  $N_{ВТС}$  – количество внешнеторговых сделок в рассматриваемом периоде, ед.

Далее рассмотрим принятие решения по границам использования аутсорсинга и инсорсинга процессов ВТС. Она формируется на основе рассмотренных выше факторов, отражающих преимущество и недостатки управления процессами посредством собственных или привлеченных ресурсов, а также представленных ниже параметров. Автором, для получения усредненных показателей, выделяются следующие предприятия:

- импортеры малого бизнеса (МБ) (5 – 20 поставок (в данном случае под поставкой автор имеет ввиду комплексную сделку (закупка, доставка, ТО, СВХ и т.д.)) за календарный месяц);
- импортеры среднего бизнеса (СБ) (20 – 100 поставок за месяц);
- импортеры крупного бизнеса (КБ) (100 и более поставок за месяц).

Задача рассмотрена с учетом того, что увеличение оборотов компаний напрямую связано с увеличением объемов ВТС. Расчеты производились по усредненным показателям затрат на инсорсинг и аутсорсинг ВТС. Средняя стоимость аутсорсинговой (закупка, перевозка, таможня, склад) поставки на Нижегородском рынке услуг ВТД составляет 40000 руб.

На рис. 2 приведена наглядная интерпретация применения модели принятия решений по границам использования инсорсинга и аутсорсинга при доставке промышленного оборудования.

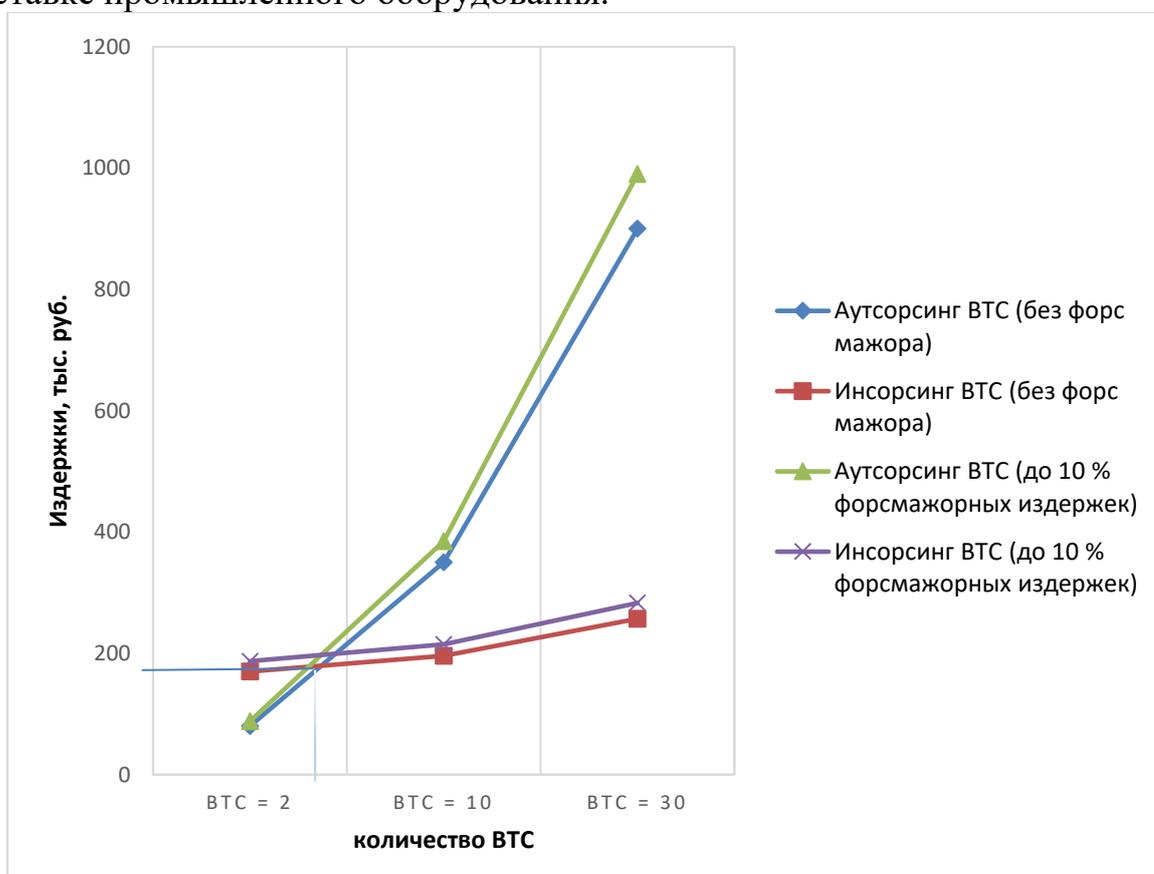


Рисунок 2 – Иллюстрация расчетов по модели принятия решения по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС

Расчеты приведены при изменении количества ВТС по двум вариантам: 1) без учета затрат на обеспечение ДТНС; 2) с учетом затрат на обеспечение ДТНС (при форс-мажорных издержках до 10 % от общих затрат на перевозку).

На основании исследований по предложенной модели автором сделаны следующие выводы:

- целесообразность передачи операций доставки на аутсорсинг во многом зависит от квалификации персонала;

- анализ эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС (особенно при таможенном оформлении) показывает, что в вопросе “make or buy” («сделать или купить») транспортно-логистическим организациям предпочтительнее с точки зрения надежности обеспечения ДТНС использовать инсорсинг;

- инсорсинг процессов СВХ и международной перевозки экономически предпочтителен только для крупных предприятий.

В диссертационном исследовании рассмотренная выше модель апробирована в рамках участка внешнеторговой деятельности группы компаний ООО «ИНВЕНТ», ООО «Дурма Русия», ООО «Бюро Логистики» как один из инструментов управления ДТНС.

**3. Предложен алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования.** По мнению автора, самый сложный участок ВТС по временным показателям – таможенное оформление. Данная операция в рамках ВТС является наименее управляемой организатором доставки, так как процедура таможенного оформления жестко регламентируется законодательством.

На основании детального исследования операций, связанных с таможенным оформлением, автором предложен алгоритм управления процессом таможенного оформления перевозимого промышленного оборудования организатором доставки, включающий 4 основных крупненных этапа (их детализация приведена в диссертации):

1-й этап – процесс до подачи таможенной декларации (состоит из 18 операций, выполняемых логистом, декларантом, таможенным инспектором, предприятием и таможенным постом);

2-й этап – процесс с момента подачи таможенной декларации до ее выпуска (состоит из 10 операций, выполняемых декларантом и таможенным инспектором);

3-й этап – процесс после выпуска таможенной декларации (состоит из 10 операций, выполняемых декларантом, таможенным инспектором, предприятием и таможенными органами);

4-й этап – анализ таможенных процессов для планирования последующих сделок (состоит из 12 операций, выполняемых логистом и декларантом).

Результаты апробации предложенного алгоритма (сделка между ООО «Бюро логистики» и Durmazlar Makina) позволили сделать следующие выводы:

- применим в практике транспортно-логистических организаций, обеспечивающих ДТНС при ВТС;
- сокращает риски увеличения сроков доставки;
- сокращает продолжительность операций, связанных с таможенным оформлением, и в целом по доставке;
- сокращает издержки, связанные с таможенным оформлением грузов.

**4. Разработана методика оценки и выбора склада временного хранения при доставке промышленного оборудования.** Грузопереработка на СВХ является процессом, который во многом зависит от решений, принимаемых таможенными органами РФ. С одной стороны, СВХ – это коммерческая организация, работающая на основании договора услуг; с другой, государственная организация, связующее звено между статусами груза под «таможенным контролем» и «выпущенным в свободное обращение». На основании многолетних наблюдений автора, а также оценке СВХ, как звена маршрута доставки, сформулированы следующие выводы:

- в регионах имеется ограниченный выбор таможенных складов (например, в Нижегородском регионе на рынке действует всего четыре СВХ и один таможенный склад). При этом анализ потенциала существующих в регионах СВХ дает основания полагать, что они не имеют обоснованной заинтересованности в инвестировании средств в развитие собственной инфраструктуры, т.к. в значительной мере зависят от политических решений Федеральной таможенной службы, а также пользуются отсутствием альтернатив у грузовладельцев. Как следствие такого положения, низкая ориентированность на соответствие услуг интересам клиентов;

- при выборе СВХ следует учитывать их отличия от распределительных складов, которые обусловлены зависимостью первых от принятия решений таможенных органов и сопутствующих инструментов государственного внешнеторгового регулирования;

- управление ДТНС в рамках СВХ возможно при должном методическом обеспечении;

- таможенное оформление «с колес» или с выгрузкой являются предметом более глубокого рассмотрения, где принятое решение может, как снизить, так и увеличить продолжительность доставки продукции или его себестоимость;

- СВХ является важным участком доставки при ВТС, т.к. как является не только местом грузопереработки, но и смены юридического статуса, находящегося на нем груза.

На основании перечисленных факторов автором была разработана методика оценки и выбора склада временного хранения при доставке промышленного оборудования. Ее укрупненные этапы приведены в табл. 2.

Оценка складов в качестве звена международного маршрута доставки производится по суммарным издержкам грузовладельца, связанным с включением конкретного СВХ в маршрут доставки, которые при варианте прохождения СВХ без выгрузки определяются по формуле (4), а при варианте прохождения СВХ с выгрузкой по формуле (5):

$$C_{31} = C_{3ПВ} + (C_{3ХТ} \cdot T_1) + (C_{3ППС} \cdot T_2), \quad (4)$$

где  $C_{31}$  – суммарные затраты грузовладельца в варианте без выгрузки на СВХ, руб.;  $C_{3ПВ}$  – суммарные затраты на приемку и выдачу груза, руб.;  $C_{3ХТ}$  – суммарные затраты на хранение груза в подвижном составе после завершения процедуры внутреннего таможенного транзита, руб./сут.;  $T_1$  – продолжительность хранения груза в транспортном средстве после завершения процедуры внутреннего таможенного транзита, сут.;  $C_{3ППС}$  – суммарная стоимость простоев транспортного средства, руб./сут.;  $T_2$  – продолжительность простоев, сут.

Таблица 2 – Методика оценки и выбора склада временного хранения при доставке промышленного оборудования

№ этапа	Наименование этапа
1	Определение логистических параметров товарного потока, подлежащего таможенному оформлению
2	Определение требований к складу
3	Консолидация логистической информации по складам, расположенных в определенной географической зоне
4	Отбор склада по технологическим критериям
5	Консолидация информации по отобранным складам для их оценки
6	Оценка отобранных складов по продолжительности операций, связанных с таможенным оформлением
7	Оценка отобранных складов по издержкам, на операции, связанных с таможенным оформлением
8	Оценка складов в качестве звена международного маршрута доставки
9	Принятие решения по варианту используемого склада

$$C_{32} = C_{3ПВ} + (C_{3РВ} \cdot Q) + (C_{3ХВ} \cdot Q \cdot T_3) + (C_{3РВ} \cdot Q) + C_{3ДС}, \quad (5)$$

где  $C_{32}$  – суммарные затраты грузовладельца в варианте с выгрузкой на СВХ, руб.;  $C_{3РВ}$  – суммарные затраты на погрузку/выгрузку с использованием ручного труда, руб./т;  $Q$  – количество выгружаемого груза, т;  $C_{3ХВ}$  – суммарные затраты на хранение выгруженного груза, руб./т.-сут.;  $T_3$  – продолжительность хранения груза на СВХ, сут.;  $C_{3ДС}$  – суммарные затраты на перевозку груза с СВХ до склада импортера, руб.

### 5. Обоснован организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования при ВТС с обеспечением ДТНС

На процесс доставки промышленного оборудования при ВТС оказывают воздействия факторы внешней и внутренней среды, условия доставки в базисе поставки и условия расчетов по ВТС. Автором для обеспечения эффективного управления процессом ДТНС с учетом указанных факторов предлагается организационно-экономический механизм управления доставкой (рис. 3), включающий ряд научно-методических инструментов. Часть этих инструментов рассмотрена выше. Кроме них в механизме управления

предусмотрен еще один инструмент – алгоритм принятия управленческих решений по альтернативным вариантам исполнения отдельных операций процесса доставки и альтернативным маршрутам (рис. 4).

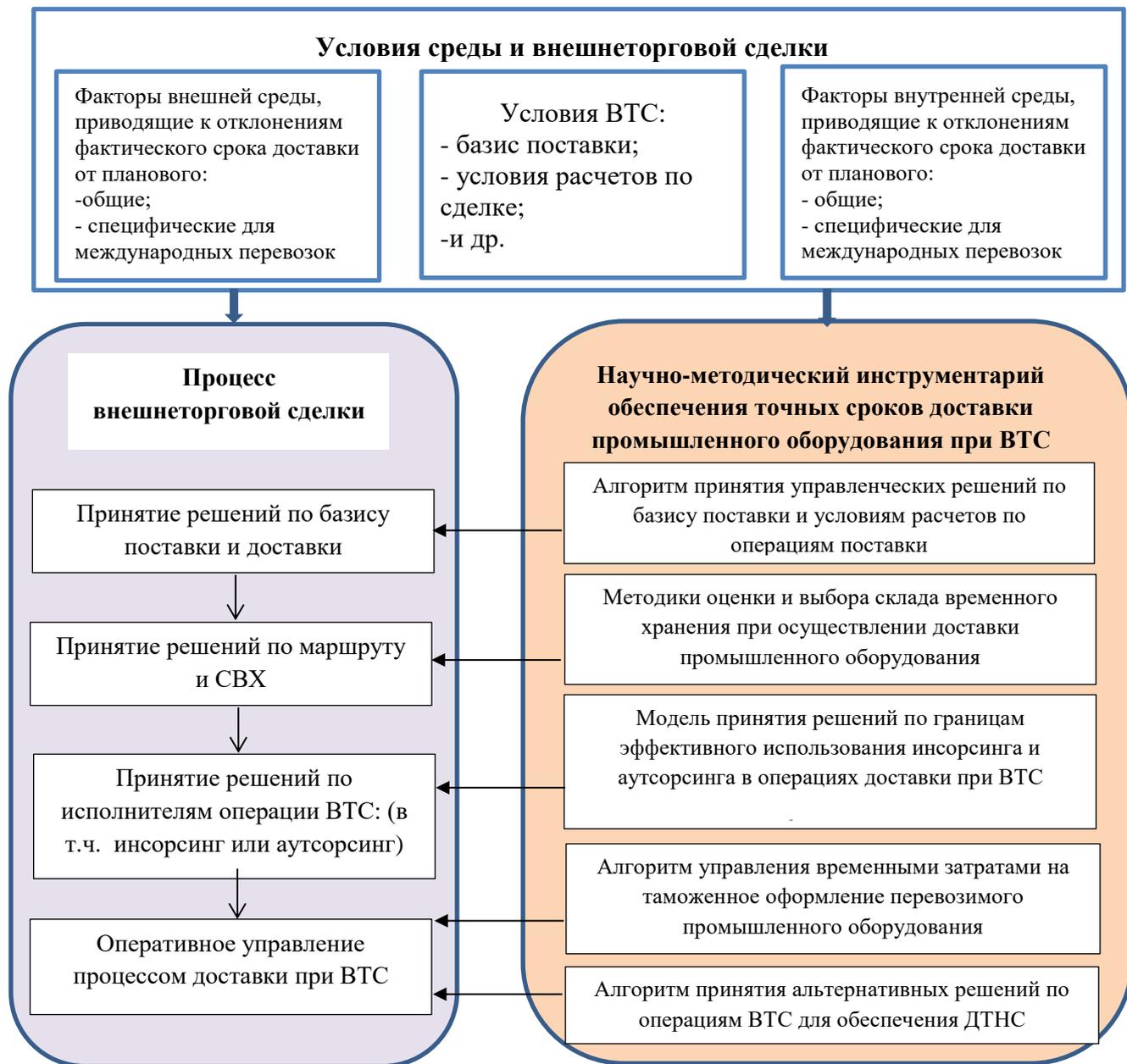


Рисунок 3 - Организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования к точно назначенному сроку при ВТС



Рисунок 4 – Алгоритм принятия альтернативных решений по операциям ВТС для обеспечения ДТНС

Этот инструмент обеспечивает принятие решений по корректировке процесса доставки в случаях отклонения от плановых сроков выполнения отдельных операций или изменений внешней среды.

Ввиду сложных политических отношений между государствами, наличие альтернативных возможностей является залогом обеспечения международной перевозок грузов при ВТС. Оценка соответствующих факторов позволила автору сделать следующие выводы:

- альтернативные транспортные решения необходимы для минимизации издержек и для обеспечения сроков доставки при ВТС;
- наличие базы альтернативных маршрутов следования транспортных средств является основой для ликвидации временных потерь при возникновении форс-мажорных событий;
- фрагментарное изучение и управление процессом доставки от момента заказа транспортного средства до момента выгрузки может принести экономические выгоды и существенное сокращение времени перевозки.

Сравнительные характеристики альтернативных вариантов при выборе типа транспортных средств представлены на рис. 5, из которых предпочтительным для сокращения продолжительности и затрат на перевозку является вариант тягач с автоприцепом не менее 100 м<sup>3</sup>.



Рисунок 5 - Сравнительные характеристики альтернативных вариантов транспортных средств (в %)

Иллюстрация выбора основного и альтернативных маршрутов рассмотрена применительно к доставке оборудования из г. Бурса (Турция) в г. Н. Новгород (Россия). Было сформировано пять альтернативных транспортных маршрутов на случаи возникновения сложностей (политических или экономических и т.д.) на отдельных этапах рассматриваемой ВТС. Их схемы приведены на рис. 6, а продолжительность доставки и издержки по ним в табл. 3.

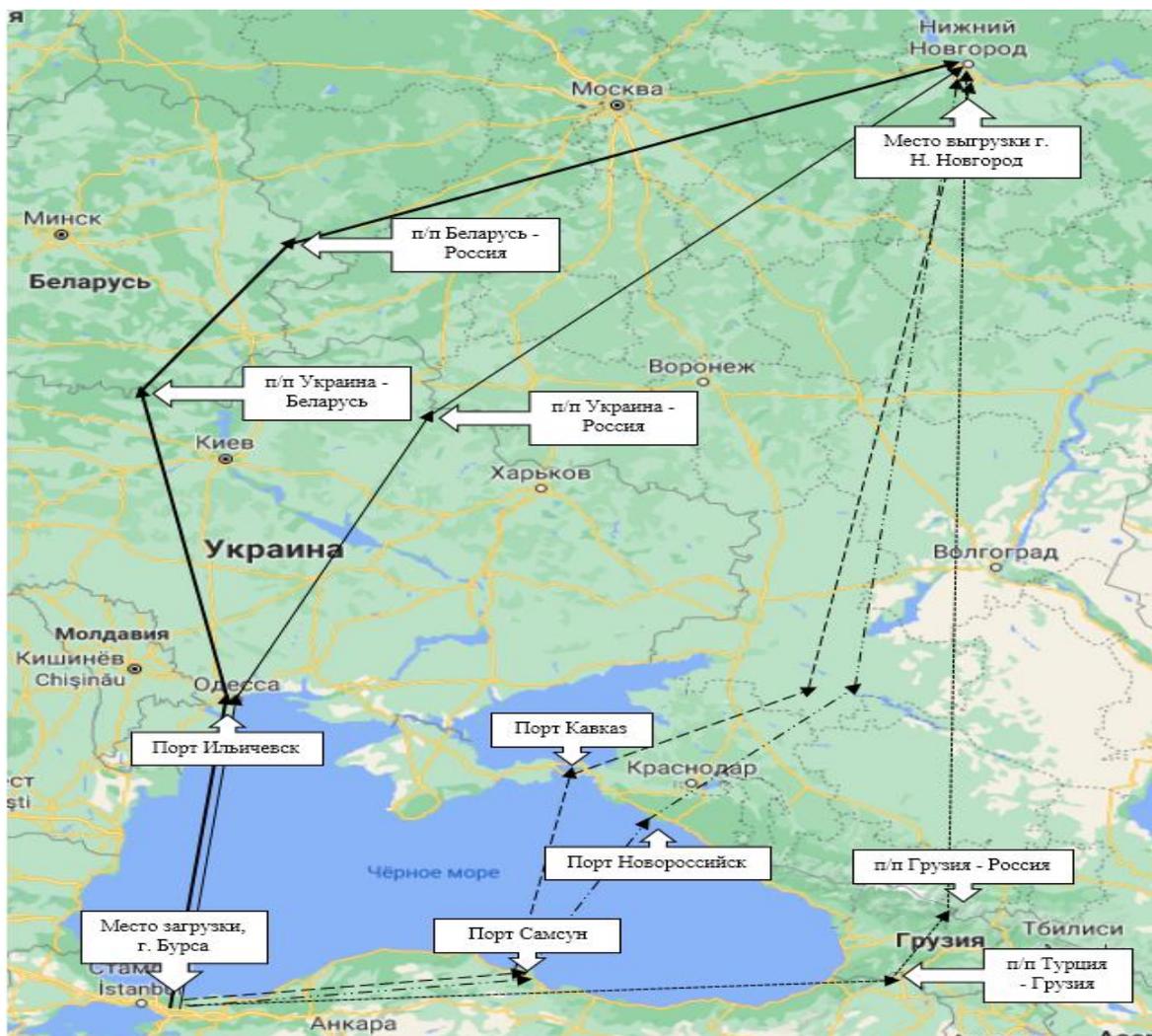


Рисунок 6 - Маршруты следования грузов по направлению г. Бурса, Турция – г. Н. Новгород Россия

Обозначения:

- маршрут 1 – Украинский паромный маршрут —————> ;
- маршрут 2 – Грузинский сухопутный маршрут .....> ;
- маршрут 3 – Кавказский морской маршрут - - - - -> ;
- маршрут 4 – Новороссийский морской маршрут - . . . . .> ;
- маршрут 5 – Белорусский транзитный маршрут —————> .

Таблица 3 - Характеристика альтернативных маршрутов доставки

Маршрут	Средняя стоимость перевозки за фуру, USD	Транзитное время, сут	Возможность оперативной доставки
Маршрут 1	4500 – 4700	7 – 10	Зависит от расписания паромов, загруженности портов, пробок на п/п
Маршрут 2	4700 – 5000	9 – 12	Зависит от пробок на пограничных переходах
Маршрут 3	4600 – 4800	9 – 10	Зависит от расписания паромов, загруженности портов, пробок на п/п
Маршрут 4	4600 – 4800	9 – 10	Зависит от расписания паромов, загруженности портов, пробок на п/п
Маршрут 5	4600 – 5100	10 – 12	Зависит от расписания паромов, загруженности портов, пробок на п/п

Из приведенных альтернативных маршрутов в ситуациях отсутствия сложностей на отдельных этапах этих маршрутов по времени и стоимости предпочтителен маршрут «1», который и принимается за основной.

Согласно расчетам по предложенному автором подходу к выбору оптимального дня отгрузки (понедельник), были согласованы даты отгрузки (10.09.18), прибытия на таможенную территорию импортера (20.09.18). Маршрут следования – Белорусский транзитный маршрут. Однако при транзите через Киевский регион у транспортного средства возникли сложности в передвижении из-за пробок на подъездах к погранпереходу и ремонта дорог (форс мажор), груз задерживался на три дня и он мог прибыть 24.09.18. Соответственно потребовалось принятие альтернативных управленческих решений для обеспечения сроков доставки без увеличения издержек.

Апробация организационно-экономического механизма управления доставкой промышленного оборудования к точно назначенному сроку при ВТС показала эффективность его применения для обеспечения ДТНС, а также для минимизации временных потерь в случаях действия дестабилизирующих факторов. На основе использования предлагаемого механизма в практической деятельности автор делает следующие выводы:

– разделение всего процесса доставки при ВТС на фрагменты и их рассмотрение с точки зрения возможности управления затратами времени и финансов, является основой создания эффективного организационно-экономического механизма по управлению обеспечением ДТНС. При этом принятие правильного решения по маршруту следования, дате отгрузки, дате прибытия и др., зависит от всестороннего анализа всей цепи;

– совершенствование механизмов управления ДТНС во многом зависит: от нормативно-правовой базы в области перевозок (правила перехода границ, транзитное время, требования к транспортным средствам и т.д.) и логистической инфраструктуры на пути следования транспортных средств.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенных исследований автором предложен научно-методический инструментальный механизм управления обеспечением ДТНС при внешнеторговых сделках (применительно к оборудованию).

1. Построен алгоритм принятия управленческих решений по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки, *отличающийся* от существующих подходов учетом влияния принимаемых решений на выполнение требований договора внешнеторговой поставки промышленного оборудования по обеспечению доставки к точно назначенному сроку. Его применение позволяет: выпускать ДТ в свободное обращение в течение 1-го дня; снижать простои и затраты на хранение на СВХ на 5 – 10%.

2. Разработана модель принятия решений по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС, *дополняющая* существующие подходы учетом издержек на обеспечение

ДТНС. Ее применение позволяет: сокращать сроки доставки на 1–2 дня; снижать себестоимость сделки на 0,5 – 1%.

3. Предложен алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования, *отличающийся* от существующих подходов одновременным учетом фрагментарности и комплексности, позволяющий: сокращать продолжительность простоев до нуля; снижать расходы на прохождение СВХ на 15%; вернуть при корректировке таможенной стоимости таможенное обеспечение (уплаченное контрагентом в рамках ст. 146 ТК ЕАЭС) в размере 90 – 95%.

4. Разработана методика оценки и выбора склада временного хранения при доставке промышленного оборудования, *дополняющая* существующие подходы к выбору складов в цепях поставок учетом совокупности специфических особенностей СВХ. Ее использование позволяет: сокращать простои транспортных средств до полной их ликвидации; сокращать сроки доставки на 1 – 2 дня; снижать расходы на прохождение СВХ на 8%.

5. Обоснован организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования при ВТС, *отличающийся* от существующих подходов комплексностью учета фрагментарных составляющих управления процессом перевозки (рассмотрением совокупности потенциально возможных альтернативных управленческих решений для каждого этапа организации доставки). Использование предложенного в диссертации механизма позволяет: сокращать время подачи транспорта на погрузку с 3 – 5 дней до одного; снижать продолжительность простоев с 1 – 2 дня до нуля; увеличить контролируемость всего процесса перевозки продукции от отправителя до получателя.

Автором по каждому разработанному научно-методическому инструменту управления обеспечением ДТНС при внешнеторговых сделках при поставках промышленного оборудования осуществлены апробации и внедрения в компаниях ООО «Бюро Логистики», ООО «Дурма Русия», ООО «ИНВЕНТ», ООО «Фачин», ООО «Бэкс», Logitrans A.S. В результате их внедрения достигнуты значительные экономические эффекты, что подтверждается соответствующими актами внедрений инноваций автора.

В целом, использование научно-методического инструментария управления доставкой промышленного оборудования, разработанного автором, позволяет повышать надежность ДТНС внешнеторговых грузов и снижать издержки по доставке.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов ВАК РФ**

1. Цверов, В.В. Обеспечение гибкости процессов доставки при поставках продукции / В.В. Цверов, **Е.В. Пономарев** // Вестник СамГУПС. – 2015. – № 3 (29). – с. 104-109 (0,39 п.л. / авт. 0,18 п.л.).

2. **Пономарев, Е.В.** Оценка целесообразности использования аутсорсинга при выполнении определенных операций по ВЭД / Е.В. Пономарев // Логистика. – 2016. – № 8. С. 48-52 (0,58 п.л.).

3. Цверов, В.В. Алгоритм фрагментарного управления процессом таможенного оформления грузов при доставке / В.В. Цверов, **Е.В. Пономарев** // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. – 2017. – № 53. С. 203-210 (0,52 п.л. / авт. 0,26 п.л.).

4. **Пономарев, Е.В.** Исследование влияния на доставку в срок принимаемых базисных условий поставки Инкотермс и финансового взаимодействия при ВЭД / Е.В. Пономарев // Логистика. – 2017. – № 7. С. 30-37 (0,69 п.л.).

5. **Пономарев, Е.В.** Анализ мировой практики реализации концепции «точно в срок» в цепях поставок / Е.В. Пономарев // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 4. С. 52-60 (0,80 п.л.).

6. **Пономарев, Е.В.** Исследование факторов, оказывающих влияние на организацию системы доставки оборудования согласно принципу «точно в срок» в международном транспортном сообщении в направлении Турция – Россия (на примере ООО «Дурма Русия») ВЭД / Е.В. Пономарев // Логистика. – 2018. – № 4. С. 42-47 (0,65 п.л.).

7. **Пономарев, Е.В.** Оценка факторов, влияющих на экспортные перевозки продуктов сельского хозяйства на примере доставки кормов травяных искусственно высушенных (люцерна) / Е.В. Пономарев // Логистика. – 2021. – № 10. С. 16-21 (0,55 п.л.).

#### Статьи и материалы в прочих изданиях

8. Цверов, В.В. Анализ подходов к управлению доставкой по принципу «точно в срок» при экспортно-импортных операциях / В.В. Цверов, **Е.В. Пономарев** // Международный научно-промышленный форум «Великие реки» 2013 г. «Проблемы использования и инновационного развития внутренних водных путей в бассейнах великих рек». Интернет журнал широкой научной тематики. Выпуск 2013 г. [http://вф-река-море.рф/2013/v2013\\_sek06.htm](http://вф-река-море.рф/2013/v2013_sek06.htm). (0,50 п.л.).

9. **Пономарев, Е.В.** Анализ эффективности использования альтернативных маршрутов следования подвижных составов (автотранспорт) в международном транспортном сообщении Турция – Россия / Е.В. Пономарев // Международный научно-промышленный форум «Великие реки» 2014 г. «Проблемы использования и инновационного развития внутренних водных путей в бассейнах великих рек». Интернет журнал широкой научной тематики. Выпуск 2014 г. [http://вф-река-море.рф/2014/v2014\\_sek06.htm](http://вф-река-море.рф/2014/v2014_sek06.htm). (0,33 п.л.).

10. **Пономарев, Е.В.** Анализ потребностей в аутсорсинге ВЭД / Е.В. Пономарев // Экономические проблемы управления транспортно-логистическими комплексами: сборник статей участников Десятых юбилейных Прохоровских чтений. – 2014. С. 70-73. (0,35 п.л.).

11. **Пономарев Е.В.** Исследование влияния современных условий финансового взаимодействия при международных поставках на экономическую эффективность вариантов организации перевозок грузов на примере ООО «Бюро

Логистики» / Е.В. Пономарев // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. – 2015. – № 44.С. 200-205. (0,28 п.л.).

12. **Пономарев, Е.В.** Таможенные операции (автотранспорт) как фактор продолжительности доставки (на примере ООО «Бюро Логистики») / Е.В. Пономарев // «Международный научно-промышленный форум «Великие реки» 2015 г. «Проблемы использования и инновационного развития внутренних водных путей в бассейнах великих рек». Интернет журнал широкой научной тематики. Выпуск 2015 г. [http://вф-река-море.рф/2015/v2015\\_sek06.htm](http://вф-река-море.рф/2015/v2015_sek06.htm). (0,37 п.л.).

13. Цверов, В.В. Обеспечение гибкости логистических процессов при управлении заказами и поставками / В.В. Цверов, В.В. Запонова, **Е.В. Пономарев** // Труды 17-го международного научно-промышленного форума «Великие реки – 2015». Материалы научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов, специалистов и студентов «Проблемы использования и инновационного развития внутренних водных путей в бассейнах великих рек». Том 1. – Н. Новгород: Изд-во ФГБОУ ВО «ВГУВТ», 2015. – С. 269-273 (0,33 п.л. / авт. 0,16 п.л.).

14. **Пономарев, Е.В.** Логистические параметры складов временного хранения, как фактора продолжительности доставки тяжеловесных грузов в Нижегородской области / Е.В. Пономарев // «Международный научно-промышленный форум «Великие реки» 2016 г. «Проблемы использования и инновационного развития внутренних водных путей в бассейнах великих рек». Интернет журнал широкой научной тематики. Выпуск 2016 г. [http://вф-река-море.рф/2016/v2016\\_sek06.htm](http://вф-река-море.рф/2016/v2016_sek06.htm). (0,43 п.л.).

15. **Пономарев, Е.В.** Управление продолжительностью таможенного оформления / Е.В. Пономарев, В.В. Цверов // Международный научно-промышленный форум «Великие реки» 2017 г. «Проблемы использования и инновационного развития внутренних водных путей в бассейнах великих рек». Интернет журнал широкой научной тематики. Выпуск 2017 г. [http://вф-река-море.рф/2017/v2017\\_sek06.htm](http://вф-река-море.рф/2017/v2017_sek06.htm). (0,31 п.л. / авт. 0,15 п.л.).

16. Цверов, В.В. Методический подход к оценке экономической эффективности организации доставки «точно в срок» / В.В. Цверов, **Е.В. Пономарев** // Конгресс Международного форума «Великие реки» 2018 г. «Проблемы использования и инновационного развития внутренних водных путей в бассейнах великих рек». Интернет журнал широкой научной тематики. Выпуск 7, 2018 г. <http://вф-река-море.рф/2018/PDF/99.pdf> (0,33 п.л. / авт. 0,16 п.л.).

17. **Evgeny Ponomarev.** The research of factors influencing the organization of the delivery system of equipment according to "just in time" principles in the international transport connection in the direction of "Turkey – Russia" on the example of "Durma Rusya" company // Russian Logistics Journal. – No 1 (5). – 2019. – P. 56-61. (0,75 п.л.).

Формат 60×84 1/16. Гарнитура «Таймс». Ризография. Усл. печ. л. 1,0.

Уч.-изд. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 012

Издательско-полиграфический комплекс ФГБОУ ВО «ВГУВТ»

603950, Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5